

BAB. I

BERBISNIS DALAM AGRIBISNIS

1.1. Peranan Manajemen Dalam Agribisnis

Dalam bidang agribisnis didapat berbagai istilah yang dapat digunakan secara bersamaan (*interchangeable*), misalnya pemasaran produk pertanian (*agricultural product marketing*) dan pemasaran produk makanan (*food marketing*), dimana untuk tujuan terbatas istilah tersebut dapat digunakan secara umum. Agribisnis dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan meliputi manufaktur, distribusi kebutuhan usahatani, proses produksi usahatani, penyimpanan, pengolahan, serta distribusi hasil atau komoditas dari usahatani dan jenis lainnya. Definisi lain yang dapat disebutkan mengatakan bahwa agribisnis adalah setiap kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk mencapai laba, meliputi bahan-bahan pertanian atau pengolahan, pemasaran, transportasi, serta distribusi material dan produk-produk konsumen. Sedangkan Ewel Roy mendefinisikan agribisnis sebagai pengetahuan yang mengkoordinasikan masukan pertanian, input, seterusnya produksi, pengolahan, serta distribusi produk makanan dan serat.

Definisi ini jelas menunjukkan betapa luasnya bidang kajian agribisnis, yang jauh lebih luas dari kajian disiplin pemasaran misalnya. Produk yang diamati dalam bidang agribisnis meliputi produk makanan termasuk serat (*food and fiber*) dan industri pendukung seperti penyedia bibit dan jasa keuangan. Dari pembidangan seperti ini maka kegiatan dalam agribisnis lebih kompleks dibandingkan dengan kegiatan manufaktur yang lebih terfokus pada masalah membuat barang dan jasa, menyampaikan, hingga mengevaluasi; sebagaimana ditemui pada pendekatan manajemen pemasaran atau pendekatan produksi. Kekompleksan demikian membutuhkan pemaduan antara disiplin ilmu ekonomi dan pertanian utamanya.

Bidang agribisnis menjadi lebih berkembang dewasa ini karena produk-produknya dihasilkan dalam berbagai bentuk yang sedemikian rupa

sehingga mudah dikonsumsi dan dapat memenuhi pola konsumsi masyarakat modern. Sepertinya sudah tidak mengherankan lagi ketika anda memasuki supermarket dan menyaksikan produk pertanian seperti buah-buahan, biji-bijian, kacang-kacangan serba tersedia; dan mungkin tidak perlu mempersoalkan lagi di mana semua itu dihasilkan, diangkut, dikemas dengan baik; sehingga bisa sampai di tempat tujuan. Konsumen menyaksikan ini dan merasa semuanya siap dikonsumsi. Padahal setiap industri yang terlibat di dalamnya dengan seksama mengelola seluruh input (mulai dari bibit, pupuk pemeliharaan, panen, kepanan) hingga ada pengiriman ke tempat lain. Kegiatan yang terdapat di dalamnya sesungguhnya menarik dan kompleks. Kegiatan ini sangat kompleks karena melibatkan banyak kegiatan pada satu perusahaan dan melibatkan Pemerintah; kebijakan pemerintah – politik dalam mempertahankan dan mengembangkan satu komoditi.

1. 2. Tanggungjawab dan Fungsi Manajemen

Secara umum tanggungjawab dan fungsi manajemen tidak berbeda antara satu bidang terhadap bidang lain. Namun, bidang agribisnis ditandai dengan kompleksnya kegiatan yang terlibat di dalamnya, sehingga urgensinya mengalami perbedaan dibanding dengan bidang lain misalnya industri. Peranan manajemen dalam agribisnis demikian luasnya; mulai dari menyiapkan (*order*) input sebelum produksi dimulai, mencari tenaga kerja dan memberhentikannya, hingga melakukan penjualan yang mungkin melintasi negara.

Sesuai dengan prinsip manajemen maka fungsi manajemen dalam agribisnis dapat dikelompokkan menjadi Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, Manajemen Operasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia.

- **Manajemen Pemasaran**

Meliputi kegiatan untuk memahami kebutuhan pelanggan dan secara efektif melakukan upaya pemasaran di tempat penjualan (pasar) dimana kebutuhan itu dirasakan. Khol (1980) mendefinisikan pemasaran produk pertanian sebagai seluruh kinerja kegiatan perusahaan dalam aliran barang, mulai dari titik dimana dihasilkan hingga ke tangan pelanggan. Kata seluruh mewakili lingkup pemasaran pertanian yang luas, sedangkan interval kegiatan menunjukkan adanya saling-ketergantungan antar pelaku.

Dalam kegiatan demikian fungsi pemasaran pertanian juga menghubungkan antara daerah penghasil dengan lokasi dimana produk dibutuhkan. Bila kegiatan agribisnis dapat dibedakan menjadi sektor produk makanan (food), industri dan sektor input; maka kegiatan pemasaran terlibat dalam sektor tersebut. Kegiatan ini meliputi penjualan, periklanan, penelitian pemasaran, pengembangan produk baru, pelayanan pelanggan, distribusi fisik, dan penentuan harga – keseluruhannya fokus kepada kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan akhirnya berupaya menciptakan kepuasan pelanggan.

Kegiatan pemasaran pertanian sering juga disebut sebagai sistem pemasaran pertanian, karena melibatkan banyak pihak mulai dari petani, broker, pengolah, penjual partai besar, grosir, hingga kepada pelanggan. Masing-masing kegiatan berbeda fungsi dalam memberikan pelayanannya.

- **Manajemen Keuangan**

Aspek ini mempertimbangkan akibat dari seluruh keputusan terhadap penerimaan dan laba perusahaan dibidang agribisnis. Artinya manajer dalam hal ini harus mempertimbangkan seluruh sumber pembiayaan dari aspek penerimaan. Dalam bahasa yang umum bidang ini mempertimbangkan kesehatan perusahaan. Peralatan seperti neraca dan rugi laba adalah perangkat yang umum digunakan sebagai alat analisis dalam menentukan kemampuan perusahaan.

- **Manajemen Operasi**

Cara mengolah produk semakin lama semakin canggih dengan adanya perkembangan bidang teknologi. Akhirnya perusahaan harus selalu mempertimbangkan ketepatan waktu dan kualitas produk yang dihasilkan.

Pertimbangan kualitas, efisiensi dan pemilihan saluran distribusi yang menjamin kualitas adalah bidang manajemen operasi dalam agribisnis. Dalam kegiatan fisik, dikenal juga manajemen logistik yang meliputi kegiatan di sekitar gudang penyimpanan dan transportasi barang dan jasa dari pabrik hingga ke pelanggan. Perusahaan agribisnis yang berhasil adalah perusahaan yang konsisten menghasilkan lebih cepat dan lebih baik.

- **Manajemen Sumberdaya Manusia**

Seluruh sumberdaya yang dimiliki perusahaan agribisnis pada akhirnya dikelola oleh sumberdaya manusia. Artinya manusia akan menjamin pengelolaan yang efisien. Ada dua bidang yang berkaitan dengan ini yaitu pengadministrasian sumberdaya manusia dalam perusahaan agribisnis dan upaya memotivasi mereka agar bekerja pada kondisi maksimum.

1.3. Keunikan Karakteristik Industri Agribisnis Dan Makanan

Secara umum perbedaan karakteristik produk pertanian mempunyai konsekuensi kepada perlakuan dan kebijakan yang diakibatkannya.

- a. **Produk Pertanian Sebagai Makanan**

Produk pertanian hingga sekarang belum dapat digantikan fungsinya sebagai makanan, sehingga kebijakan yang terikat dengannya selalu dikaitkan dengan ketahanan pangan. Artinya ketersediaan dan keterjangkauan produk ini terhadap masyarakat secara luas menjadi prioritas bidang pemerintahan. Konsekuensinya adalah tingginya peranan Pemerintah.

- b. **Sifat Biologis**

Tanaman maupun hewan bersifat makhluk hidup, yang tidak akan dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan tanpa perlakuan manajemen yang baik. Karena diakui sebagai makhluk hidup maka penanganannya tidak mudah. Misalnya ketika ada kebijakan pengurangan produksi misalnya dengan pembabatan tanaman cengkeh, jeruk atau kopi masalah ini tidak sekedar masalah pertanian. Lebih dari itu masalah ini dikaitkan dengan masalah kepercayaan dan agama yang meyakini bahwa produktivitas

tanaman semata-mata bukanlah ditentukan oleh input, akan tetapi lebih dari itu adalah karena rahmat Tuhan.

c. Pengaruh Musim

Produk pertanian dipengaruhi oleh musim. Di satu musim suatu wilayah bisa kekurangan, sebaliknya daerah lain justru berlimpah. Keadaan ini akan mempengaruhi harga; dan pengusaha agribisnis akan sering dihadapkan dengan masalah seperti ini.

d. Munculnya Bencana Karena Musim

Munculnya kekeringan, bencana banjir dan hama, menjadi ancaman yang tetap terhadap perusahaan agribisnis. Bahkan musim yang berubah yang sering tidak diduga menjadi ancaman umum untuk produksi produk pertanian.

e. Bentuk Perusahaan

Ada banyak sekali bentuk perusahaan yang terlibat sebagai pengusaha agribisnis; mulai dari transportasi, broker, pedagang besar, pengolah, pabrik, pergudangan, keuangan, pengecer, rantai pemasaran, hingga kepada restoran.

f. Variasi Pasar

Dari banyaknya perusahaan yang terlibat ternyata mereka menghadapi struktur pasar yang berbeda. Setiap jenis perusahaan belum tentu menghadapi struktur pasar yang sama.

g. Terikat Dengan Desa

Umumnya produk pertanian berkaitan dengan keberadaan desa; dan bukan itu saja produk ini juga merupakan tulang punggung perekonomian pedesaan.

h. Keterlibatan Pemerintah

Oleh karena seluruh karakteristik di atas maka peranan Pemerintah dalam agribisnis sangat dominan. Ada kebijakan yang dimaksudkan untuk mempertahankan atau meningkatkan harga, melindungi kesehatan, mengatasi bahaya kimia, sampai kepada mengatasi limbah perusahaan.

1.4. Ukuran, Lingkup, dan Pentingnya Sistem Pemasaran Agribisnis

Luasan usahatani, lingkup pekerjaan, dan teknologi yang mendukung kegiatannya berbeda antara satu negara dengan negara lain, dan pada gilirannya menentukan tingkat produktivitas. Di negara berkembang secara umum sangat boleh jadi luasan untuk satu komoditi sama dengan negara maju, akan tetapi dengan kepemilikan per individu yang sangat berbeda. Di negara maju kepemilikan lahan relatif lebih luas dibanding dengan negara berkembang sehingga memberi banyak keuntungan dibanding dengan negara berkembang yang kepemilikan luas lahannya relatif sempit. Luasan yang sempit tidak memberikan keleluasaan kepada pengelola untuk mendapatkan skala usahatani yang lebih baik. Kondisi seperti ini menjadi ciri daripada agribisnis di negara berkembang, termasuk Indonesia.

Produktivitas produk pertanian didukung oleh banyak hal, iklim dan geografis yang sesuai, kemampuan produksi dan logistik, pemakaian mesin, bahan kimia termasuk pupuk, serta upaya entrepreneur petani untuk menyelenggarakan perusahaan pertanian yang efisien dan efektif di tengah pembangunan makro yang lebih luas.

Peranan produk pertanian secara makro biasanya digambarkan dalam sektor pertanian yang berkisar 25–30 persen. Walau dikatakan bahwa porsi relatif sektor pertanian misalnya mengalami penurunan ketika terjadi pembangunan yang lebih baik, namun perannya di setiap daerah masih dominan utamanya di pedesaan.

1.5. Pengeluaran Untuk Makanan Dalam Pemasaran dan Bagaimana Pentingnya Untuk Produsen dan Konsumen

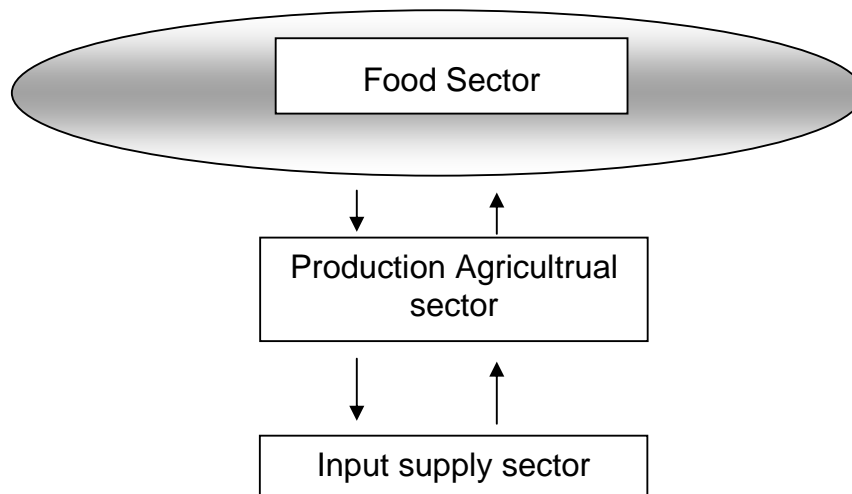
Pengeluaran konsumen terhadap produk pertanian dan makanan menjadi dominan untuk diteliti. Persoalannya apakah secara normatif sebanding dengan apa yang diterima oleh petani sebagai produsen. Misalnya dalam studi yang dilakukan oleh para ahli pemasaran diketahui bahwa dari 1 dolar pengeluaran di bidang pertanian ternyata yang diterima oleh petani tidak lebih dari 20 persen. Selebihnya 80 persen merupakan pengeluaran yang meliputi; tenaga kerja, pengepakan, transportasi,

keuntungan, periklanan, penyusutan, sewa, bunga, pajak, dan biaya lainnya. Arti dari perbandingan ini bahwa pengeluaran pemasaran dan kenaikan harga jauh lebih cepat dibanding dengan kenaikan harga produk pertanian itu sendiri. Seakan ada kesenjangan yang semakin lama semakin lebar dimana petani sebagai produsen tidak menerima bahagian harga sebagaimana diterima oleh pelaku dalam pemasaran pertanian lainnya.

Dalam pandangan seperti ini maka secara lokal dikenal adanya tengkulak, rentenir dan lain-lain. Mereka ini dikhawatirkan menerima bagian pengeluaran yang lebih besar daripada petani pada pemasaran pertanian.

1.6. Sektor Produksi Pertanian dan Sektor Pasokan

Perusahaan agribisnis dapat dilihat lebih jelas dengan membaginya masing-masing menjadi sektor seperti berikut.



Gambar 1.1. Sektor Dalam Agribisnis

Untuk menyederhanakan kekompleksan bidang agribisnis maka sektor yang terdapat di dalamnya dapat dikelompokkan menjadi tiga sektor sebagaimana berikut.

1) Sektor Pangan (Food Sector)

Sektor ini meliputi pengolahan makanan, pemasaran, dan distribusi. Perusahaan di sektor ini sangat peduli akan perubahan selera konsumen dan lainnya yang mempengaruhi permintaan. Perusahaan yang tergolong pada sektor ini terlibat dalam proses pertambahan nilai.

- a) Pengecer (*retailer*). Ada dua bentuk pengecer;
 - supermarket (diukur dari omset per tahun di Amerika Serikat setara dengan 2 juta dolar per tahun)
 - *chain store* (terdiri dari 7-8 perusahaan pengecer yang berada dalam pengendalian manajemen yang sama).
- b) *Food service*. Restoran yang dimaksudkan untuk melayani orang yang sibuk, ibu-ibu yang bekerja, lebih berkecukupan, dan termasuk masyarakat dengan mobilitas tinggi dan memilih makanan yang mewah.
- c) *Restoran tradisional*. Disebut juga *full restaurant* yang dimaksudkan untuk memenuhi permintaan untuk makan di luar (*eat out*).
- d) *Fast food*. Restoran dengan cara penyajian yang cepat sesuai dengan namanya. Perkembangan perusahaan seperti ini juga berkembang cepat sebagai adanya perubahan perilaku.
- e) *Institutional food service*. Restoran yang sengaja melayani lembaga seperti sekolah, rumah sakit dan lain-lain.
- f) Pedagang besar (*Wholesaling*). Perusahaan agribisnis yang menjual kepada pengecer, bukan kepada konsumen akhir.

2) Production Agricultural Sector

Perusahaan yang tergolong di dalamnya bertugas membeli input – sumberdaya alam *resources*, dengan keahlian manajerial untuk menghasilkan produk, untuk berikutnya diolah. Misalnya kapas diolah menjadi kain yang kemudian diolah menjadi pakaian, dan selanjutnya melalui berbagai tahapan dapat sampai ke tangan konsumen akhir.

Petani yang tergolong kelompok ini dapat dibagi menjadi dua;

- petani dengan modal yang mapan dan memperlakukannya sebagai hobi,
- petani kecil dengan mengharapkannya sebagai sumber pendapatan.

3) Input Supply Sector

Perusahaan agribisnis yang terlibat pada sektor ini menyediakan beragam input yang berbeda – termasuk produk dan jasa ke dalam proses produksi.

Uraian di atas tentang tiga sub sektor dalam agribisnis dapat ditambah dengan sub-sistem lain sehingga menjadi lima sub-sistem yaitu: (1) sub-sistem input pertanian, (2) sub-sistem produksi atau budidaya, (3) sub-sistem pengolahan, (4) sub-sistem pemasaran, dan (5) sub-sistem pendukung. Sub-sistem demikian dapat berkembang lebih luas dari satu tempat ke tempat lain sesuai dengan dinamika eksternal yang terjadi.

Semakin dinamis perekonomian yang terjadi maka semakin luas kegiatan yang terkait, semakin luas pula sistem yang akan terjadi. Setiap sub-sistem ini dalam kenyataannya dapat dimiliki dan dioperasikan oleh pihak yang berbeda; dapat bekerja dengan tujuan yang berbeda sebagai satu organisasi ataupun perusahaan, akan tetapi kinerja agribisnis secara menyeluruh ditentukan oleh sub-sistem sedemikian.

1.7. Perspektif Agribisnis Agroindustri dan Pertanian di Indonesia

Untuk Indonesia, sektor pertanian mempunyai peranan yang penting. Peran ini dapat dilihat dari banyak pertimbangan, utamanya dari perannya dalam membentuk Produk Domestik Bruto (PDB) dan terciptanya kesempatan kerja khususnya di pedesaan. Dari perspektif sejarah, peran Agribisnis dapat dilihat baik dalam masa normal maupun dalam masa krisis seperti krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1960-an, 1980-an dan tahun 1997 sampai saat ini. Peran ini mengalami masa naik turun. Arifin (2004) menunjukkan adanya berbagai fase peran Agribisnis dalam perekonomian di Indonesia seperti pada Tabel 1.1. berikut.

Tabel 1. Dekomposisi Perjalanan Pembangunan Pertanian (persen per tahun)

Uraian	Konsolidasi 1967-78	Tumbuh tinggi 1978-86	Dekonstruksi 1986-97	Krisis ekonomi 1997-01
1. PDB Pertanian	3.39	5.72	3.38	1.57
➤ Tanaman pangan	3.58	4.95	1.90	1.62
➤ Tanaman perkebunan	4.53	5.85	6.23	1.29
➤ Peternakan	2.02	6.99	5.78	-1.92
➤ Perikanan	3.44	5.15	5.36	5.45
2. Produksi Pertanian	3.57	6.76	3.99	-0.47
➤ Produktivitas lahan	2.08	4.13	1.83	-1.45
➤ Produktivitas ten. kerja	2.32	5.57	2.03	-0.47

Sumber: Dihitung dari data BPS and FAO

Perkembangan fase tersebut meliputi konsolidasi, tumbuh tinggi, dekonstruksi, dan fase krisis. Pada fase kondolidasi 1967-1978 ini, sektor pertanian tumbuh sekitar 3,39 persen; lebih banyak disebabkan kinerja sub sektor tanaman pangan dan perkebunan yang tumbuh masing-masing 3,58 dan 4,53 persen.

Produksi beras sendiri pada tahun 1970-an mencapai lebih dari 2 juta ton, dan produktivitas telah mencapai 2,5 ton per hektar atau sekitar dua kali lipat kinerja Tahun 1963. Pada masa ini dikenal tiga kebijakan penting yaitu (1) intensifikasi, (2) ekstensikasi, dan (3) diversifikasi; yang secara spektakuler didukung oleh kemampuan meningkatkan produksi dan produktivitas sektor pertanian. Dalam konteks usahatani, intensifikasi sering pula diterjemahkan penggunaan teknologi biologi dan kimia (pupuk, benih unggul, pestisida dan herbisida) serta teknologi mekanis (traktorisasi dan kombinasi manajemen air irigasi dan drainase). Ekstensifikasi adalah perluasan area yang mengkonversi hutan tidak produktif menjadi areal persawahan dan pertanian lain. Diversifikasi adalah penganekaragaman usaha agribisnis untuk menambah pendapatan rumah tangga petani, sampai pada usahatani terpadu peternakan dan perikanan yang telah menjadi andalan masyarakat pedesaan umumnya.

Peran ketiga kebijakan di atas menonjol sehubungan dengan fokus pembangunan pada masa itu yang berorientasi kepada pertanian.

1.7.1 Berbagai Fase Peran Agribisnis di Indonesia

a) Fase Tumbuh Tinggi: 1978 - 1986

Fase ini dikenal dengan fase agribisnis yang berhasil. Sektor pertanian tumbuh lebih dari 5,7 persen karena strategi pembangunan ekonomi memang berbasis pertanian. Peningkatan produksi pangan, perkebunan, perikanan dan peternakan hampir semuanya tumbuh tinggi dan bahkan mencatat angka pertumbuhan produksi 6,8 persen. Revolusi Hijau telah cukup berjasa meningkatkan produktivitas pangan sampai 5,6 persen dan akhirnya menggapai puncak pada pencapaian swasembada pangan yang menghantar Presiden Soeharto ke meja kehormatan FAO di Roma. Artinya secara politis peran agribisnis di Indonesia mendapat pengakuan dunia, khususnya dalam memenuhi kebutuhan pangan. Fase ini juga ditandai dengan perkembangan wilayah di pedesaan yang bersamaan dengan dikenalnya berbagai komoditi andalan.

b) Fase Dekonstruksi: 1986 – 1997

Pada periode 1986 – 1997 sektor pertanian memang mengalami kontraksi tingkat pertumbuhan dibawah 3,4 persen per tahun, amat kontras dengan periode sebelumnya. Periode 1986-1997 ini sering dinamakan fase dekonstruksi karena sektor pertanian mengalami fase pengacuhan (*ignorance*) oleh para perumus kebijakan dan bahkan oleh para ekonom sendiri. Anggapan keberhasilan swasembada pangan telah menimbulkan persepsi bahwa pembangunan agribisnis akan bergulir dengan sendirinya (*taken for granted*) dan melupakan prasyarat pemihakan dan kerja keras yang terjadi pada periode-periode sebelumnya. Indikasi fase buruk sektor pertanian sebenarnya telah muncul pada awal 1990-an ketika kebijakan teknokratik pembangunan ekonomi mengarah pada strategi industrialisasi *footloose* secara besar-besaran.

Sejak pertengahan 1980-an berbagai komponen proteksi untuk sektor industri diberikan, yang membawa dampak pada kinerja sektor industri dan

manufaktur yang tumbuh pesat diatas dua digit. Hampir semua merasa bangga bahwa proses transformasi struktur perekonomian telah membawa hasil. Maksudnya Indonesia telah bertransformasi dari negara agraris menjadi negara industri. Mungkin saja, proteksi yang diberikan kepada sektor industri – tepatnya kepada beberapa pelaku tertentu saja – tidak disadari oleh para perumus kebijakan waktu merugikan sektor pertanian.

Kebijakan agribisnis pun terkesan amat distortif karena dampak yang ditimbulkan justru meresahkan masyarakat. Generalisasi beberapa studi empiris yang menyimpulkan bahwa rantai tataniaga komoditas agribisnis terlalu panjang – sehingga harus diperpendek – telah menjadi salah satu penyebab ambruknya tingkat kesejahteraan petani dan melencengnya pembangunan agribisnis di Indonesia. Efisiensi pemasaran tidak hanya ditentukan dari panjang atau pendeknya rantai tataniaga, tetapi ditentukan oleh tingkat balas jasa yang *fair* sesuai dengan jasa yang dikeluarkan oleh sekian pelaku pemasaran yang terlibat. Artinya, solusi kebijakan untuk memangkas rantai tataniaga dan mendirikan suatu lembaga pemasaran baru – walau sering mengatas-namakan koperasi dan pembela kesejahteraan petani – haruslah diaplikasikan secara spesifik dan hati-hati. Apalagi, karakter perburuan rente (*rent-seeking*) dari pelaku ekonomi dan birokrasi yang amat sentralistis tidak begitu saja mampu membawa visi kesejahteraan seperti diamanatkan oleh suatu tujuan kebijakan.

Dampak paling buruk dari proses industrialisasi yang ditempuh dengan cara konglomerasi tersebut adalah tidak meratanya pembangunan antara pedesaan dan di perkotaan, bahkan antara Jawa dan luar Jawa secara umum. Semua orang tahu bahwa antiklimaks dari proses pembangunan yang amat timpang tersebut ikut berkontribusi pada krisis ekonomi Indonesia, yang sebenarnya secara teknis hanya dipicu oleh krisis nilai tukar dan krisis perbankan (moneter). Indonesia tidak berhasil melokalisir krisis moneter tersebut karena berdampak luas pada sendi-sendi perekonomian dan sistem politik yang sedang menjadi bentuk dan jati-dirinya.

c) Fase Krisis: 1997-2001

Ketika sektor pertanian harus menanggung dampak krisis ekonomi untuk menyerap limpahan tenaga kerja sektor informal dan perkotaan, daya tahan sektor pertanian tidak cukup kuat. Benar, pada periode 1998-2000 sektor pertanian sempat menjadi penyelamat ekonomi Indonesia, itu pun karena limpahan lonjakan nilai tukar dollar AS yang dinikmati komoditas ekspor sektor pertanian terutama perkebunan dan perikanan. Namun ketika basis utama untuk membangun kualitas pertumbuhan sektor pertanian dilupakan begitu saja, sektor pertanian hanya tumbuh sekitar 1-2 persen. Tingkat pertumbuhan sebesar itu tentu saja tidak mampu menciptakan lapangan kerja, apalagi jika harus menyerap pertumbuhan tenaga kerja baru, terutama di pedesaan.

Akibatnya dalam dua tahun terakhir sektor pertanian (dan petani) terus-menerus terpojok dan terpinggirkan. Tidak perlu disebut lagi betapa pada musim kemarau petani harus menderita paling parah karena infrastruktur penting seperti bendungan dan saluran irigasi lalai diurus, baik oleh Pemerintah Pusat maupun oleh Pemerintah Daerah. Kualitas jalan rusak parah dan mengganggu sistem distribusi komoditas strategis, sehingga meningkatkan biaya transportasi secara signifikan. Dampak berikutnya adalah harga jual di tingkat konsumen melambung tinggi dan harga di tingkat petani produsen nyaris tidak berubah, sehingga tidak cukup menjadi insentif bagi petani untuk meningkatkan produksi dan produktivitasnya. Dalam bahasa ekonomi, elastisitas transmisi harga dari konsumen ke produsen sangat kecil sehingga petanilah yang harus menanggung perbedaan harga di tingkat konsumen dan tingkat produsen tersebut.

Fakta dan data sampai saat ini masih tidak terlalu berubah drastis bahwa sektor pertanian masih merupakan basis ekonomi rakyat di pedesaan, atau masih merupakan tumpuan harapan bagi hampir 80 persen penduduk Indonesia. Walaupun pangsa terhadap perekonomian PDB telah menurun menjadi sekitar 16 persen saja, sektor pertanian masih mampu menyerap sekitar 50 persen tenaga kerja, terutama di pedesaan. Dengan kata lain, Indonesia masih memerlukan sektor pertanian sebagai basis pembangunan ekonomi sampai sekian tahun ke depan. Sektor pertanian

saat ini jelas memerlukan langkah-langkah nyata untuk merangsang investasi, meningkatkan nilai tambah dan mencari pasar-pasar baru di dalam negeri dan luar negeri. Keseriusan upaya merangsang pertumbuhan tinggi di sektor pertanian adalah suatu keharusan, apabila pengembangan sistem agribisnis berkerakyatan yang lebih modern dan mengikuti irama desentralisasi dan responsif terhadap perubahan global, memang akan dijadikan prioritas. Namun perubahan kebijakan desentralisasi ekonomi dan Otonomi Daerah yang seharusnya membawa kesejahteraan pada masyarakat, ternyata hanya menimbulkan euforia politik berupa perubahan kewenangan pada sekelompok kecil elit di daerah.

d) Fase Transisi dan Desentralisasi: 2001 - Sekarang

Fase transisi politik dan periode desentralisasi ekonomi saat ini memang tidak terlalu jelas bagi segenap pelaku agribisnis di Indonesia. Paket kebijakan desentralisasi ekonomi (dan politik) yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat – Daerah masih menjadi teka-teki besar bagi agribisnis Indonesia. Ketika kewenangan telah menjadi demikian besar, ketika masyarakat madani di daerah masih mencari bentuk untuk lebih berperan dalam seluruh tatanan kehidupan ekonomi dan politik, dan ketika sistem kontrol belum terbangun secara baik; kewenangan tidak jarang menjelma menjadi kekuasaan. Kekuasaan yang demikian, walaupun sering diperhalus dalam format kekuasaan kolektif antara lembaga eksekutif dan legislatif plus segelintir elit pelaku ekonomi dan tokoh masyarakat di daerah, kekuasaan kolusif tersebut terkadang menjadi amat *powerful*.

Komplain tentang munculnya ribuan – bukan sekedar ratusan – Peraturan Daerah baru sejak berlakunya Otonomi Daerah adalah salah satu contoh saja dari sekian banyak keputusan kolusif yang berdampak regresif bagi kinerja perekonomian. Masyarakat lebih sering menjadi obyek pembangunan, bukan menjadi subyek yang memperoleh ruang yang seimbang dalam menunjukkan kiprahnya membangun sistem ekonomi daerah. Demikian pula selama dua tahun perjalanan Otonomi Daerah;

pejabat, politisi dan para elit pelaku ekonomi di Pusat terus saja melemparkan berita-berita miring tentang ketidak-siapan para pelaku dan perangkat institusi di Daerah. Apabila terdapat dialog antara pusat dan daerah (dalam arti sebenarnya, bukan sekedar basa-basi) hal itu pun tidak lebih dari sekedar tindakan *ad-hoc* penyelesaian masalah sesaat alias "pemadaman kebakaran" di tingkat permukaan tanpa menyentuh esensi akar masalah yang sebenarnya.

Peran pertanian secara makro didukung oleh seluruh Pemerintah Daerah yang memberikan perhatiannya kepada kelangsungan pembangunan pertanian dan agribisnis. Peranan agribisnis akan bertambah besar apabila diperhitungkan hal-hal berikut:

1. Nilai tambah yang diciptakan melalui penyediaan jasa yang melayani agribisnis (transportasi, pergudangan, keuangan dll)
2. Industri hulu seperti industri pupuk, alat-alat pertanian, dan;
3. Jasa perdagangan produk primer dan olahan agribisnis

Sesuai dengan peran demikian maka keterkaitan pembangunan agribisnis semakin lama semakin luas, tidak saja berkaitan dengan sektor lain. Dalam pandangan yang lebih utuh, pengembangan agribisnis harus terkait dengan subsistem sumberdaya alam, pengadaan sarana produksinya, produksi usaha tani, pengolahan (agroindustri), pemasaran dan jasa penunjangnya serta subsistem konsumsinya.

Peran sektor pertanian tidak saja dalam membentuk PDB, akan tetapi sebagai sumber penerimaan devisa. Dalam hal menghasilkan devisa ekspor, hasil-hasil pertanian primer Tahun 1999 mencapai US\$ 2.901,4 juta, yakni sekitar 5,96 persen dari nilai ekspor total Indonesia US\$ 48.665,4 juta (termasuk ekspor minyak bumi dan gas). Atau sekitar 7,46 persen dari nilai ekspor total Indonesia (tidak termasuk minyak bumi dan gas). Sektor pertanian juga menyerap tenaga kerja paling besar. Dari sekitar 80 juta angkatan kerja, lebih dari 50 persen merupakan tenaga yang bekerja pada sektor pertanian.

Walau peran agribisnis di Indonesia cukup dominan, akan tetapi didapat sejumlah tantangan secara umum yaitu:

- a. Tingkat kemampuan dan profesionalisme sumberdaya manusia yang umumnya masih rendah
- b. Kekurang-mampuan dalam memanfaatkan dan memperluas peluang dan akses pasar
- c. Kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan akses terhadap sumber-sumber permodalan
- d. Keterbatasan dalam penguasaan teknologi
- e. Kelemahan di bidang organisasi dan manajemen

Pertanian sebagai konsep; oleh Mubyarto ditegaskan bahwa kecenderungan di Indonesia adalah cara hidup, keterpaksaan yang harus dipilih karena penduduk tidak mempunyai alternatif dalam kehidupan. Artinya persoalan pertanian di Indonesia tidak dapat dilihat hanya dari sisi bisnis saja, akan tetapi negara harus bertanggungjawab terhadap kelangsungan daripada pertanian itu sendiri.

1.7.2. Agroindustri

Seiring makin kompleksnya kegiatan yang terlibat dalam pertanian, maka muncul pula pengertian agroindustri. Peran agroindustri dapat dilihat semakin spesifik khususnya dalam struktur perekonomian.

Peran pertanian dilihat dari sisi pengolahan berikut kegiatan yang terkait di dalamnya dikenal dengan agrobisnis. Pengertian agroindustri dikemukakan oleh Austin (1992); yaitu perusahaan yang mengolah bahan-bahan yang berasal dari tanaman dan hewan. Pengolahan meliputi transformasi dan pengawetan melalui perubahan fisik atau kimia, penyimpanan, pengemasan dan distribusi. Sistem agroindustri terdiri dari empat sub-sistem yang terkait, yaitu; (1) sub-sistem rantai produksi, (2) sub-sistem kebijakan, (3) sub-sistem institusional atau kelembagaan, dan (4) sub-sistem distribusi dan pemasaran.

Sub-sistem rantai produksi lebih menekankan kepada untaian kegiatan yang terkait dalam penciptaan nilai yang muncul dari setiap kegiatan. Sub-sistem kebijakan lebih menekankan peran fasilitasi atau

regulasi yang terkait guna mengembangkan peran daripada agribisnis. Peran ini utamanya adalah peran Pemerintah, Perbankan dan lembaga terkait lainnya. Kelihatannya peran ini tidak langsung berpengaruh; akan tetapi kebijakan yang tepat dalam pengembangan agribisnis akan mendorong pertumbuhan yang lebih cepat karena dapat menggerakkan seluruh potensi secara optimal. Subsistem kelembagaan menekankan pada peran lembaga ataupun organisasi yang terlibat dalam peningkatan agribisnis. Dari sisi kelembagaan, agribisnis dapat berkembang lebih baik bila bersamaan dengan perkembangan lembaga yang mengelolanya. Selanjutnya dengan subsistem distribusi dimaksudkan bahwa kinerja agribisnis ditentukan oleh kemampuan mengirimkan hasil dari tempat diolah ke tempat dimana akan di konsumsi.

BAB. II

MENGELOLA PERUSAHAAN AGRIBISNIS

Keberhasilan atau kegagalan biasa ditemui dalam dunia usaha, tidak terkecuali dalam bidang agribisnis. Untuk menentukan berhasil atau gagal maka seorang manajer dituntut menghasilkan keputusan yang harus mempertimbangkan banyak hal, baik faktor internal maupun eksternal. Manajer harus mempertimbangkan seluruh faktor produksi: bibit, tenaga kerja, lahan, pupuk, pestisida, pemakaian karyawan harian, hubungan perburuhan; sehingga memungkinkan tujuan atau keberhasilan dapat dicapai. Lebih-lebih lagi dalam kondisi sosial yang tidak nyaman maka perselisihan dengan masyarakat menjadi faktor penentu dalam menentukan keberhasilan keputusan yang akan dilaksanakan.

Dengan keadaan demikian maka dapat dikatakan seorang manajer dalam bidang agribisnis adalah unik, karena mereka spesifik terhadap lokasi, komoditi, dan lingkungan industri dimana dia beroperasi. Keadaannya akan sangat berbeda antara satu lokasi dengan lokasi berikutnya, sehingga tidak mudah untuk memberikan satu resep keberhasilan bagi manajer dari satu lokasi ke lokasi yang lain.

Dalam pendekatan terhadap konsep manajer, selalu ada perdebatan pendapat, apakah menjadi manajer merupakan “bawaan lahir” atau sesuatu yang dapat dipelajari; menjadi satu *skill* yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh seorang manajer yang berwawasan. Kedua pendapat ini mungkin mempunyai alasan masing-masing; akan tetapi lebih banyak orang yakin bahwa manajer memang dapat dipelajari, artinya setiap orang mempunyai potensi menjadi manajer yang dapat dikembangkan.

2.1. Manajer Agribisnis

Manajemen adalah seni dan ilmu. Manajer harus dapat mengoptimalkan kombinasi sumberdaya manusia, keuangan, aset fisik, guna mencapai keuntungan pada jangka pendek dan pada jangka panjang guna memberi kepuasan kepada pelanggan. Ada banyak keahlian yang harus dimiliki oleh seorang manajer; kapasitas teknis tentang organisasi dan proses produksi, akuntansi, keuangan, peramalan, komunikasi, dan kemampuannya memotivasi karyawan. Sebagai tambahan, manajer bidang agribisnis harus memahami unsur biologis dan unsur kelembagaan lingkungan di sekeliling proses produksi. Hal ini berkaitan dengan kespesifikan produk pertanian, sehingga dia harus cepat melakukan perubahan sebagai akibat dari ketidakpastian yang dapat terjadi. Hal demikian harus dapat diperankan oleh manajer; artinya dia mampu memberi perspektif kepada staf dan karyawan akan adanya perubahan.

2.2. Mendefinisikan Manajemen dalam Agribisnis

Seorang manajer harus memahami bagaimana perannya dalam perusahaan. Bila seorang manajer yang berhasil melihat dirinya di kaca, maka dia akan melihat dirinya adalah pimpinan yang bersedia menerima tanggungjawab dan menjadi seorang katalis dalam melakukan tindakan. Manajer seperti ini melihat tanggungjawab dan wewenang sebagai suatu tantangan daripada beban. Nicholas Murray misalnya, pernah mengklasifikasikan seorang manajer sebagai:

- 1) sedikit orang yang membuat perubahan,
- 2) banyak orang yang melihat perubahan terjadi, dan;
- 3) kebanyakan orang yang tidak mempunyai ide tentang apa yang terjadi.

Manajer bagaimanapun adalah orang yang peduli dengan konsep manajemen. Manajemen didefinisikan sebagai seni dan ilmu yang berhasil mencapai tujuan yang diharapkan dengan sumberdaya yang tersedia dalam satu organisasi. Dalam definisi seperti ini maka didapat kata kunci: seni dan ilmu. Sebagai suatu seni maka harus dipahami bahwa bidang manajemen berhubungan dengan orang, bukan benda. Oleh karenanya pasti tidak akan pernah didapat suatu bentuk hubungan yang serasi- sempurna pada hubungan antar manusia dalam organisasi. Akan tetapi, ilmu manajemen menyediakan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan guna menjalankan fungsi manajemen secara umum. Dalam pemahaman inilah dibutuhkan seni keterampilan individu, namun tanpa mengabaikan adanya prinsip umum dalam manajemen yang dapat dipelajari dan diterapkan dalam satu organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Perihal hasil ataupun tujuan harus menjadi perhatian. Ketika organisasi ataupun perusahaan dimulai maka bersamaan dengan itu tujuan telah ditetapkan sebagai sesuatu yang harus dicapai. Bagaimanapun baiknya seorang manajer maka dia harus diukur dengan keberhasilannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer mengetahui arah yang harus ditempuh agar perusahaan ataupun organisasi dapat memastikan tujuan akan tercapai.

Perhatian terakhir adalah perihal sumberdaya yang tersedia. Manajer memiliki sekumpulan sumberdaya yang berbeda di perusahaan. Oleh karena itu manajer harus mempunyai kecakapan menggabungkan dan menyamakan tindakan agar seluruh kumpulan dapat mencapai hasil yang maksimal. Dia tahu bagaimana kombinasi yang seharusnya terjadi, dan apa yang sedang terjadi, sehingga dapat menarik kesimpulan perihal tindakan yang harus dilakukan, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih dari itu dia tahu pula tentang bagaimana melakukan perubahan yang dibutuhkan, sesuai dengan resiko yang mungkin terjadi, dalam setiap kombinasi sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan agribisnis.

Manajer dapat didefinisikan sebagai orang yang memimpin organisasi yang bertindak sebagai katalis untuk mewujudkan perubahan secara manajemen terhadap organisasi. Manajer yang berhasil adalah manajer yang bersedia menerima tanggungjawab dan mempersiapkan kepemimpinan dengan perubahan yang akan terjadi di lingkungan organisasi. Menurut Herman C. Krannet, seorang manajer yang baik ditandai dengan “berpikir kreatif, bertindak berani, mandiri, sarannya akan dicari oleh atasan dan sesama manajer”.

2.3. Perbedaan Manajer Agribisnis

Pada dasarnya tidak ada perbedaan antara manajer di bidang agribisnis dibanding dengan perusahaan besar atau kecil lainnya. Namun karena adanya perbedaan antara produk pertanian dibanding dengan perusahaan industri, maka dibutuhkan keahlian lebih khusus untuk manajer dibidang ini. Sang manajer harus dapat menerapkan prinsip manajemen dengan cara yang lebih spesifik, karena agribisnis memang unik dibanding dengan bidang industri. Oleh karena itu dibutuhkan kecakapan manajer yang lebih unik pula.

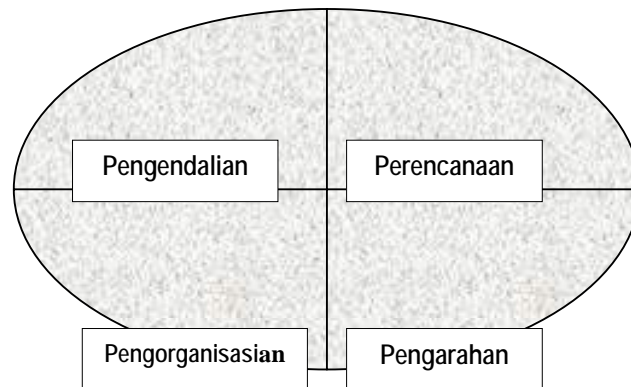
2.4. Empat Tugas Kunci Manajer Agribisnis

Banyak orang melihat bidang pekerjaan manajemen sesuai dengan fungsi yang terdapat dalam satu perusahaan. Oleh karena itu ditemui empat bidang utama dalam perusahaan yakni keuangan, pemasaran, produksi, dan personel. Pandangan lain mengacu kepada pentingnya koordinasi penggunaan sumberdaya dalam organisasi, seperti uang, pasar, material, metode dan *manpower*. Adapula orang yang melihat manajemen sebagai pendekatan yang berbeda, yaitu rekayasa industri, organisasi, dan konsep perilaku.

Pendekatan fungsional seperti di atas bagaimanapun tidak cukup menceritakan keseluruhan ilmu manajemen. Manajer didefinisikan sebagai orang yang menempati posisi pada rentang yang lebar, mulai dari CEO (*Chief Executive Officer*) hingga kepada manajer distrik pada satu perusahaan. Apa yang dikerjakan oleh manajer pada perusahaan kecil, konsultan atau perusahaan lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan? Umumnya mereka mengerjakan pekerjaan yang sama yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Pendekatan di atas jelas menunjukkan orientasi tugas yang dilakukan terhadap manajer.

Motivasi

Tujuan, Sasaran, dan Hasil



Gambar 2.1 Pekerjaan Manajer

Pada lingkaran di atas terlihat bahwa manajemen merupakan serangkaian tugas mulai dari perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, hingga kepada pengendalian; yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan, sasaran atau hasil yang diharapkan.

Belakangan diyakini ada fokus lain yaitu adanya fungsi motivasi yang harus diterapkan oleh manajer untuk memperlancar pencapaian tugas terhadap seluruh orang yang berbeda dalam perusahaan. Motivasi yang tinggi akan mengakibatkan percepatan, efisiensi, keberhasilan dan pergerakan selalu ke depan; sementara itu kurangnya motivasi akan mengakibatkan kurangnya dorongan untuk berbuat lebih baik.

2.5. Perencanaan

Perencanaan dapat dimaknai sebagai upaya berpikir ke depan tentang tindakan yang didasarkan akan pemahaman utuh atas faktor yang terlibat pada tujuan spesifik dan kinerja objektif.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan:

- *Berpikir ke depan.* Adalah cara pandang ke depan, bukan merupakan satu peramalan akan tetapi merupakan pernyataan akan orientasi tindakan – berpikir tentang masa depan. Orang yang berfikir tentang masa depan dikenal dengan futuristik.
- *Serangkaian tindakan.* Meliputi upaya penciptaan alternatif dan metode untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sejumlah sumberdaya yang didapat di perusahaan. Oleh karena itu disadari bahwa setiap alternatif akan berdampak terhadap penggunaan sumberdaya di lingkungan perusahaan.
- *Tujuan spesifiik.* Tujuan ini mengisyaratkan bahwa seluruh sumberdaya tindakan dalam perusahaan harus diorientasikan kepada pencapaian tujuan.

Bentuk Perencanaan

1) Perencanaan Strategik

Perencanaan ini berfokus pada tindakan jangka panjang, mungkin tiga tahun atau lima tahun; sedangkan perencanaan korporasi melampaui waktu yang lebih lama yakni sampai 20 tahun. Unsur yang menjadi bagian daripada perencanaan strategik antara lain: Di negara mana perusahaan agribisnis berada? Dalam bidang bisnis apa perusahaan akan berbeda? Pabrik apa yang akan dibangun? Untuk menyusun perencanaan seperti ini maka CEO menjadi unsur perusahaan yang banyak.

Setiap perencanaan tentunya memuat tujuan yang harus tergambar dengan jelas. Demikian juga dalam konteks perencanaan strategi maka tujuan dimuat dalam bentuk misi; dikenal dengan pernyataan

misi atau *mission statement*. Perusahaan agribisnis harus menyatakan secara jelas akan menjadi apa perusahaan dimasa yang akan datang.

Ada tiga kunci dalam misi:

- 1) Pasar kunci (siapa kita)
- 2) Kontribusi (apa yang akan dikerjakan)
- 3) Perbedaan (bagaimana kita mengerjakannya lebih baik)

Contoh:

- ☒ Misi kami adalah menghasilkan barang dan jasa yang meningkatkan efisiensi dan kemampulabaan petani.
- ☒ Bisnis utama kami adalah aplikasi luas pengetahuan genetik.
- ☒ Kami akan menjamin pertumbuhan bisnis inti dan mengembangkan kesempatan, yang menjamin bisnis inti.

Coba camkan dan pikirkan makna daripada misi perusahaan agribisnis di atas. Satu catatan dapat diberikan kepada perusahaan agribisnis yang membuat formulasi misi, dengan penuh kata-kata malah sering membuatnya kurang bermakna bagi masyarakat. Akan tetapi formulasi yang sederhana pada akhirnya mampu memberikan makna dan warna perusahaan di tengah-tengah masyarakat.

2) Taktis

Perencanaan ini berkaitan dengan perencanaan strategik akan tetapi ditemukan pada setiap tingkatan organisasi ataupun perusahaan. Kalau perencanaan strategik berkaitan dengan tiga hingga lima tahun, maka perencanaan taktis berkaitan dengan persoalan mendesak (besok, minggu depan atau bulan depan).

3) Kontingensi

Perencanaan ini disusun pada situasi yang berbeda dan manajer yakin bahwa setiap situasi yang berbeda akan membutuhkan pendekatan yang berbeda pula.

Perencanaan sebagai satu proses dapat juga dilihat sebagai serangkaian kegiatan yang terdiri dari:

- 1) *Pengumpulan fakta*. Pengumpulan informasi adalah langkah pertama ketika orang hendak menyusun perencanaan. Dari hasil pengumpulan informasi ini akan dihasilkan sintesisasi (pemaduan) daripada kesempatan yang akan diperoleh.

- 2) *Menganalisis fakta*. Menganalisis fakta berarti menjawab berbagai pertanyaan krusial seperti; “dimana kita berada, bagaimana kita sampai ke sana”. Pertanyaan ini akan membantu menjawab permasalahan dan kesempatan, serta memberikan kerangka pengambilan keputusan yang berarti bagi perusahaan.
- 3) *Meramalkan perubahan*. Harus mampu menentukan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, tentunya dengan menggunakan pendekatan saintifik. Walau harus disadari bahwa meramalkan masa yang akan datang tidaklah mudah, para manajer yakin bahwa kegiatan perencanaan ini sangat membantu memudahkan pencapaian keberhasilan perusahaan.
- 4) *Menyusun tujuan*. Tujuan kuantitatif maupun kualitatif merupakan arah yang harus dicapai oleh perusahaan agribisnis sehingga hasil mereka dapat dievaluasi. Tujuan bukanlah sesuatu yang muluk-muluk, akan tetapi sesuatu yang harus dapat dicapai.

Tujuan yang baik akan memberikan keuntungan berikut:

- i) memberikan arahan kepada setiap unsur dan orang dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik
 - ii) memberikan penilaian hasil yang dikontirbusikan oleh setiap unit maupun orang dalam perusahaan.
 - iii) Berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh
- 5) *Mengembangkan alternatif*. Pihak manajemen harus menyediakan alternatif pada situasi yang berbeda dari yang direncanakan; tindakan yang dibutuhkan untuk memastikan pencapaian tujuan.
 - 6) *Mengevaluasi hasil*. Bagaimanapun perencanaan harus menyertakan bagaimana proses evaluasi dilakukan terhadap orang dan bagian pada satu organisasi maupun perusahaan.

2.6. Pengorganisasian

Pengorganisasian meliputi kegiatan mengklasifikasikan, mengelompokkan secara sistematis manusia dan sumberdaya lainnya, dalam organisasi atau perusahaan agribisnis yang konsisten dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Sistematis maksudnya menempatkan sesuatu dalam struktur organisasi didukung oleh alasan dan terkait dengan proses pencapaian tujuan. Kegiatan ini meliputi:

- Menyusun struktur organisasi
- Menentukan tugas yang akan dilaksanakan
- Mendefinisikan garis wewenang dan tanggungjawab
- Membuat hubungan yang akan diterapkan dalam organisasi

2.7. Pengarahan

Kegiatan ini meliputi upaya memberikan arah kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berupa:

- Memilih, mengalokasikan dan melatih karyawan terlatih
- Memposisikan staf
- Membebaskan tugas dan tanggungjawab
- Mementukan hasil yang akan dicapai
- Menciptakan keinginan untuk berhasil
- Melihat bahwa pekerjaan dilakukan, dan dikerjakan dengan baik.

Dalam pengarahan fungsi manajer adalah sebagai pemimpin. Oleh karena itu bagian pekerjaannya juga adalah menciptakan iklim bekerja yang baik dengan tindakan berikut;

- 1) Menyusun contoh yang baik
- 2) Membangun partisipasi
- 3) Upayakan berpusat pada hasil dan tujuan
- 4) Berikan pujian dan juga salahkan bila diperlukan
- 5) Adil, konsisten dan jujur
- 6) Inspirasikan kepercayaan dan dorongan

2.8. Pengendalian

Pengendalian berkaitan dengan memonitor dan mengevaluasi kegiatan. Untuk melakukan evaluasi maka manajer harus membandingkan antara hasil dengan apa yang direncanakan sejak dari awal. Dalam melakukan evaluasi maka manajer membutuhkan sistem informasi yang dapat memberikan masukan kepada manajer.

Pengendalian dapat dibedakan menjadi:

Pre-Actions Control

Memastikan bahwa seluruh kebutuhan, sumberdaya manusia, material dan keuangan yang dibutuhkan tersedia sebelum pekerjaan dimulai. Pembiayaan biasanya bidang krusial yang sering “macet” dalam melaksanakan suatu proyek.

Steering Control

Dirancang untuk mengetahui setiap penyimpangan dan mengoreksinya sebelum penyimpangan berlanjut pada tahapan pekerjaan berikutnya. Bentuk pengendalian ini hanya dapat terlaksana apabila manajer memperoleh informasi yang akurat dan tepat waktu.

Screening Control

Memastikan prosedur yang akan digunakan sebelum pekerjaan dimulai. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan prosedur yang berbeda sangat membutuhkan pengendalian seperti ini.

Post-Actions Control

Teknik mengukur hasil dari pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan. Penyebab-penyebab penyimpangan yang terjadi biasanya menjadi pertimbangan pada pekerjaan berikutnya. Teknik ini juga biasanya digunakan untuk memotivasi dan mendorong tenaga kerja.

BAB. III

PRINSIP EKONOMI DALAM AGRIBISNIS

Seorang pelaku bisnis agribisnis berada pada lingkungan ekonomi yang mempengaruhi kinerja dan kebijakannya. Satu hal yang tidak dapat dipengaruhinya adalah bagaimana sistem perekonomian dikelola oleh Pemerintah. Sistem perekonomian akan mengatur bagaimana hubungan antar pelaku ekonomi antara Pemerintah dengan swasta dan antar swasta; yang pada akhirnya akan menentukan bagaimana pengalokasian sumberdaya ekonomi dilakukan. Pengaturan ini meliputi hak dan kewajiban antar pelaku ekonomi dengan Pemerintah.

Dalam permasalahan agribisnis maka hubungan antara pelaku dengan Pemerintah menjadi menonjol sesuai dengan kenyataan bahwa kegiatan agribisnis banyak menggunakan sumberdaya lahan. Dalam hal seperti ini maka permasalahan lahan menjadi menonjol. Hal lain yang dapat dicatat bahwa permasalahan menjadi lebih spesifik. Misalnya terhadap suatu negara dimana luasan (*size*) kepemilikan usahatani sebagai dasar agribisnis relatif kecil bagi satu negara.

3.1. Orientasi Pasar dan Keuntungan

Perekonomian yang berorientasi pasar adalah kegiatan perekonomian yang didasarkan kepada indikasi yang terjadi di pasar. Indikasi ini utamanya adalah harga. Misalnya ketika harga udang mengalami kenaikan karena adanya permintaan maka perlahan-lahan akan ada kelangkaan. Selanjutnya para investor akan melakukan upaya peningkatan penawaran dengan melakukan berbagai investasi. Ketika diperoleh pertambahan hasil, maka akan berpengaruh terhadap harga udang, cenderung akan menurun.

Kegiatan ini menunjukkan bagaimana retailer – termasuk restoran, investor, penghasil alat penangkap ikan – berada pada satu sistem; hubungan dimana kegiatan mereka digerakkan oleh harga. Harga menjadi sinyal yang menentukan apa yang harus dilakukan oleh suatu pelaku ekonomi. Dalam keadaan seperti ini satu hal yang harus dicatat adalah adanya jaminan kepemilikan sumberdaya ekonomi. Kepemilikan ini diatur dalam suatu sistem kapitalis dimana diperkenankan adanya kepemilikan – kepengusahaan sumberdaya ekonomi kepada swasta. Pemerintah dalam hal ini relatif tidak banyak campur tangan dalam menjalankan bisnis. Namun, Pemerintah fungsinya tetap memberikan fasilitas yang didasarkan kepada prinsip efisiensi dan membela kepentingan umum. Prinsip efisiensi berarti, Pemerintah berupaya agar harga yang akan dibayarkan oleh masyarakat diharapkan merefleksikan harga yang wajar; dan apabila terjadi bencana dari praktek agribisnis yang dilakukan, maka peran Pemerintah melindungi warganya dari berbagai malapetaka yang bakal muncul.

Memang dalam kenyataannya salah satu sistem perekonomian sering dipersalahkan ketika sistem ini lebih memberikan keuntungan kepada sekelompok orang. Misalnya para pemilik modal; yang pada akhirnya diakui tidak mendukung program pemerataan yang dilakukan pada satu negara. Akan tetapi peran pemerintahan perlahan-lahan memang bergeser kepada upaya memfasilitasi untuk terjadinya segala sesuatu sebagaimana diisyaratkan oleh pasar, bukan oleh kemauan Pemerintah saja.

Diyakini bahwa salah satu penggerak kegiatan perekonomian karena adanya perolehan keuntungan para pelaku bisnis. Keuntunganlah kemudian yang menjadi fokus untuk memutuskan apakah satu investasi dilakukan atau tidak. Dalam kaitan ini ada berbagai alasan yang mengakibatkan munculnya keuntungan.

1. Keuntungan muncul sebagai hadiah daripada keberanian menanggung risiko. Pebisnis yang memperoleh keuntungan diyakini karena mampu memulai bisnis dimana orang lain tidak berani melakukannya. Sehingga mereka yang beranilah pada akhirnya menerima keuntungan.

2. Keuntungan muncul karena adanya hak mengendalikan sumberdaya yang langka, atau karena adanya hak monopoli satu perusahaan. Munculnya keuntungan dalam hal ini lebih dikarenakan adanya kekhususan yang diperoleh si pelaku bisnis berupa hak, sehingga tidak ditemui saingan yang lebih memungkinkan baginya untuk memperoleh keuntungan.
3. Keuntungan dapat juga muncul karena adanya penguasaan terhadap informasi dimana pihak lain tidak memiliki. Dalam peradaban yang sangat kompetitif, informasi menjadi sumberdaya langka, dimana mereka yang memiliki sumberdaya adalah sekaligus mereka yang memperoleh kesempatan pertama untuk memperoleh keuntungan dibanding dengan pebisnis lain.

3.2. Konsep Dasar Ekonomi

Keuntungan merupakan konsep yang harus dipahami lebih dalam guna menjalankan agribisnis. Akuntan misalnya, lebih memperhitungkan keuntungan sebagai penerimaan setelah dikurangi dengan biaya yang terhitung (*measurable cost*); sementara ekonom akan lebih memperhitungkan biaya atas seluruh sumberdaya yang digunakan. Karena itu seorang ekonom akan memperhitungkan biaya yang mungkin oleh akuntan tidak diperhitungkannya.

a. Opportunity Cost

Opportunity cost lebih dikenal sebagai biaya alternatif yang diderita oleh satu perusahaan karena tidak berada dalam pemilihan alternatif optimal. Artinya, keputusan yang diambil seorang manajer tidak menggunakan pilihan optimal sehingga terhalang untuk mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi. Biaya ini muncul setelah keputusan diambil dan perusahaan ternyata terhalang peluangnya (*opportunity*) untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi. Besarnya biaya seperti ini sulit untuk diperkirakan secara tepat, tetapi para ekonom yakin ini harus diperhitungkan karena kesalahan dalam

pengambilan keputusan. Satu hal yang harus disadari bahwa biaya alternatif bukanlah merupakan pengeluaran sebagaimana biaya umumnya secara akuntansi.

b. Keuntungan Ekonomi

Karena adanya pandangan terhadap keuntungan, maka keuntungan ekonomi dihitung setelah diperoleh keuntungan akuntansi dikurangi dengan *opportunity cost*. Karena adanya perbedaan ini maka dapat disimpulkan bahwa apabila secara akuntansi ada keuntungan, maka belum tentu secara ekonomi akan didapat keuntungan sebagai akibat adanya biaya alternatif.

c. Prinsip Maksimisasi

Prinsip maksimisasi pada dasarnya menentukan titik produksi dimana keuntungan yang diperoleh adalah keuntungan yang paling tinggi. Artinya bila perusahaan memilih titik ini sebagai tingkat produksi maka perusahaan akan menderita rugi karena keuntungannya akan turun, atau kalau dia rugi maka kerugiannya semakin besar.

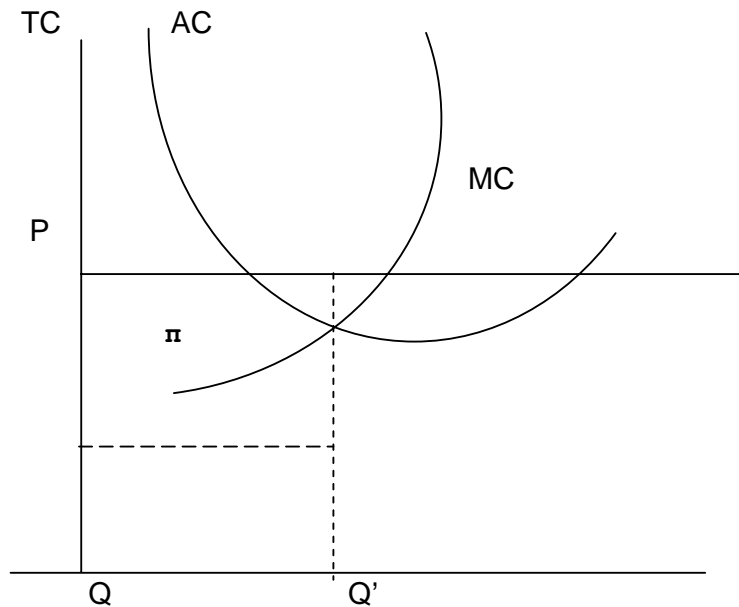
Dalam bantuan matematis dapat diperoleh dengan prosedur sebagai berikut.

$$\Pi' = TR' - TC'$$

Dimana : Π = keuntungan
TR = Total Revenue
TC = Total Cost.

Berdasarkan prinsip diferensial maka untuk mencari keuntungan maksimal dapat dilakukan dengan menyamakan turunan pertama dari persamaan diatas, sehingga $TR' = TC'$.

$MR = MC$ menjadi syarat pertama, bahwa pada keadaan maksimum – persamaan (1), nilai $MC = MR$. Syarat kedua juga harus dipenuhi yakni bahwa $dTR' - dTC' < 0$, artinya nilai dTC' harus lebih besar dari dTR' . Secara grafis kondisi keuntungan maksimum ini dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 3.1. Kurva Kondisi Keuntungan Maksimum

Seperti terlihat pada kurva di atas; apabila $P >$ dari AC maka pengusaha agribisnis memperoleh keuntungan pada daerah segi empat π . Daerah ini merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya yang dikeluarkan, yang pada garis horizontal ditandai dengan Q' .

Titik ini menjadi indikasi kepada pengusaha Agribisnis; bahwa apabila perusahaan ingin memperoleh titik keuntungan yang maksimum dia akan berada pada produksi Q' , sedangkan apabila berproduksi pada titik lebih atau kurang maka akan mengalami penurunan keuntungan, artinya keuntungan tidak akan maksimal. Dengan prinsip ini sebenarnya pengusaha dapat berada pada salah satu tiga kondisi berikut.

1) *Keuntungan Maksimum*

Dalam kondisi ini pengusaha agribisnis berada pada keadaan untung, dimana harga yang diterima lebih besar dari biaya rata-rata. Pengusaha Agribisnis dalam hal ini harus mempertimbangkan pada titik mana dia berproduksi, sehingga dapat diperoleh keuntungan. Titik ini akan ditentukan oleh perilaku biayanya, jika penambahan produksi berakibat kepada peningkatan biaya yang lebih besar, jelas tindakan ini tidak akan dipilih karena berakibat kepada menurunnya keuntungan.

2) *Keadaan Normal*

Keadaan normal mengacu kepada situasi dimana penerimaan sama besarnya dengan jumlah pengeluaran. Dalam keadaan ini pengusaha agribisnis sesungguhnya tidak memperoleh keuntungan, akan tetapi perusahaan tetap memproduksi karena harus menghidupi dirinya sendiri dan membayar bunga pinjaman. Kondisi ini disebut normal, karena secara ekonomi kondisi ini akan ditemukan dalam satu industri sebagai akibat dari bebas masuk dan bebas keluarnya pengusaha ke industri.

3) *Keadaan Rugi Minimal*

Pengusaha agribisnis dalam hal ini mengalami kerugian karena penurunan harga yang terjadi secara mendadak. Pengusaha tidak dapat langsung menghentikan usahanya akan tetapi terus melanjutkan usaha sampai diperoleh kondisi dimana kerugian yang dialami adalah minimal.

BAB. IV

PERENCANAAN PASAR STRATEGIS

4.1. Konsep Pasar

Bagi sebagian orang kegiatan pemasaran lebih diartikan sebagai kegiatan menjual, mengiklankan, mempromosikan atau menghantar barang dan jasa ke pelanggan. Pendapat demikian tentu tidak beralasan lagi, karena kegiatan pemasaran dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, melakukan promosi dan kebijakan penentuan harga, serta merancang sistem distribusi barang dan jasa ke pelanggan. Dalam pengertian manajemen pemasaran maka kegiatannya berkaitan dengan keseluruhan proses yang telah disebutkan tadi.

Secara lebih operasional pemasaran dapat dinyatakan sebagai kegiatan mengantisipasi kebutuhan pelanggan dan menemukan cara bagaimana memenuhi kebutuhan ini dengan cara menguntungkan. Ada tiga kata kunci yang harus digaris-bawahi yakni;

- 1) *Antisipasi* artinya dapat memprediksi, menentukan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Semisal, dalam kegiatan agribisnis seorang petani dapat menentukan komoditi apa yang dibutuhkan pelanggan sesuai dengan trend yang terjadi. Trend untuk agribisnis sekarang misalnya, adalah kebutuhan komoditi yang sehat tanpa terkontaminasi oleh racun. Dalam kaitan ini, petani tersebut dapat merumuskan cara, metode kerja sehingga komoditi yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) *Menentukan pasar sasaran*. Dalam prinsip pemasaran modern diyakini bahwa satu produk tidak akan pernah sesuai dengan keseluruhan pasar. Oleh karena itu maka pemasar yang baik adalah orang yang dapat menentukan dengan tepat apa yang harus dijualnya

secara tepat kepada kelompok orang tertentu. Kelompok ini bisa terkait dengan orang, kebiasaan orang, suku, bahkan negara tertentu.

- 3) Mengupayakan agar pemasaran tetap menjadi kegiatan yang mendatangkan *keuntungan* kepada perusahaan. Bagaimanapun kegiatan agribisnis berada pada satu perusahaan yang tujuannya tidak akan pernah lepas dari mencari keuntungan.

4.2. Evolusi Pemasaran

Dalam bidang agribisnis dikenal adanya evolusi pengertian dan lingkup pemasaran. Dalam trend pertama dikenal adanya *product driven*, dengan asumsi bahwa kegiatan pasar haruslah didasarkan kepada seluruh karakteristik produk yang berkualitas; karenanya perusahaan harus melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Konsep ini dapat mengakibatkan *marketing myopia*, yang selalu mengutamakan kepada konsep-konsep pemasaran secara berlebihan.

Trend berikutnya adalah *sales driven*; yang muncul karena adanya kegagalan dalam memasarkan barang dan jasa yang dianggap baik oleh perusahaan akan tetapi mengalami kegagalan. Oleh karena itu perusahaan mulai berupaya mendorong penjualan melalui kegiatan promosi dan periklanan. Ketika penjualan tidak tumbuh maka perusahaan mulai mengadopsi berbagai pendekatan hingga pada penggunaan teknologi agar penjualan dapat terangkat.

Trend selanjutnya adalah *market driven*; yang didasarkan pada upaya penyesuaian produk agribisnis sesuai dengan kebutuhan dan selera pelanggan. Mereka fokus kepada upaya perubahan yang didasarkan kepada kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu pengusaha agribisnis menyediakan dana untuk selalu memahami perubahan yang terjadi pada pelanggan; sehingga selalu dapat menyesuaikan seluruh aktivitas agribisnis sesuai kebutuhan pelanggan. Secara ringkas dapat dibedakan trend di atas dalam dua kelompok seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.1. Perbedaan Product/Sales Driven dengan Market Driven

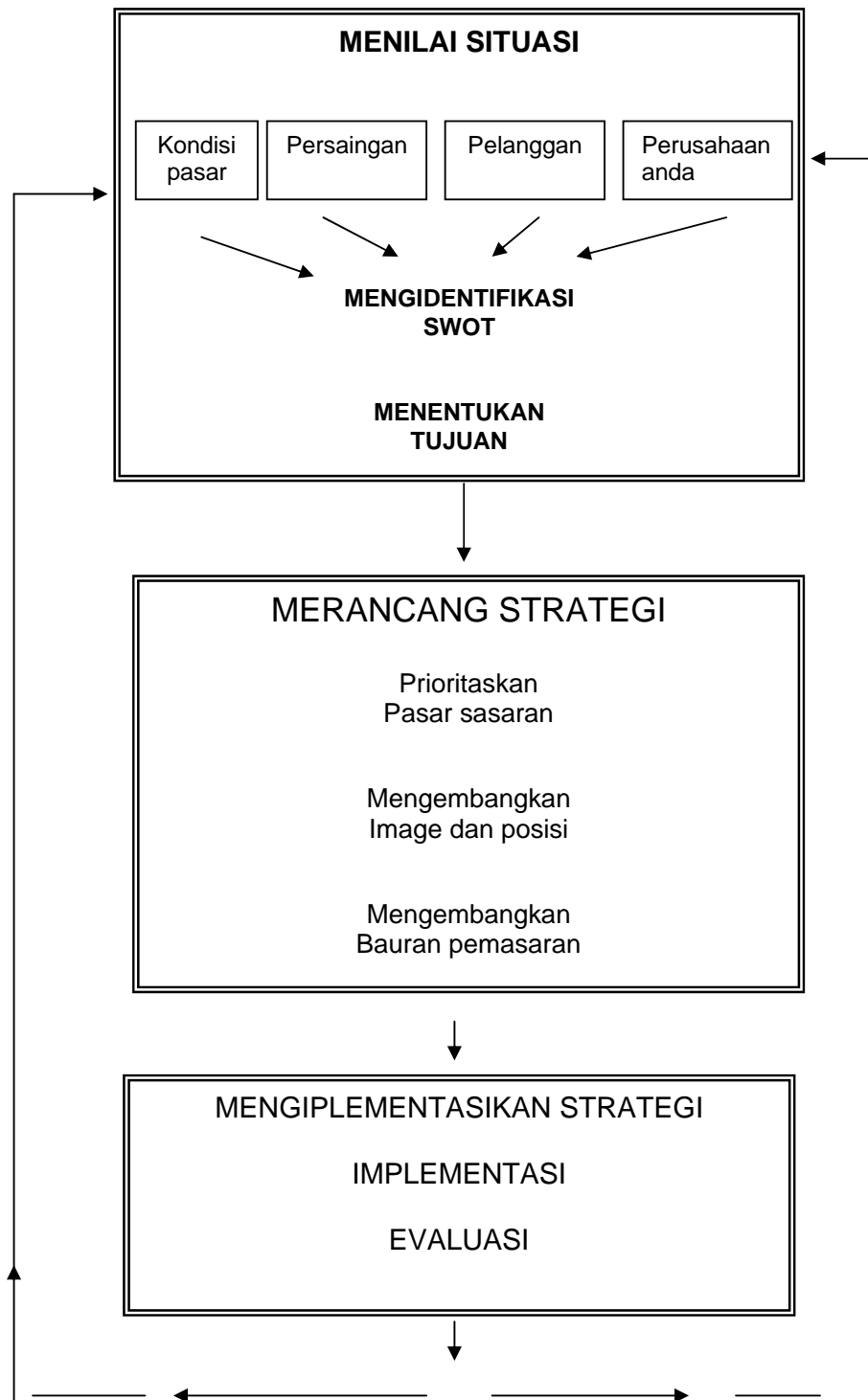
Product/Sales Driven	Market Driven
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terpusat pada penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus kepada kebutuhan pelanggan, kepuasan dan keuntungan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kegiatannya menjual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyelesaikan masalah
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kalau sudah janji tidak dapat ditolak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saya yakin memiliki sesuatu yang dapat membantu anda.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jual apa yang dimiliki dan lakukan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miliki dan lakukan apa yang anda dapat jual.

4.3. Komponen Pemasaran Strategis

Perencanaan pemasaran strategis mengintegrasikan secara logis seluruh kegiatan agribisnis dalam perusahaan untuk memperoleh laba. Perencanaan ini terdiri dari lima kegiatan pemasaran yang satu dengan lainnya berinteraksi. Masing-masing kegiatan adalah sebagai berikut.

- 1) Melakukan analisis SWOT
- 2) Memilih pasar sasaran
- 3) Memilih posisi
- 4) Mengembangkan bauran pemasaran yang tepat
- 5) Mengevaluasi dan menyaring kegiatan pemasaran.

Prinsip perusahaan dalam menerapkan analisis SWOT adalah memperoleh kesempatan agar perusahaan dapat menerapkan kegiatan didasarkan kepada kesempatan yang tersedia untuknya. Artinya tujuan perusahaan didasarkan kepada hasil analisis SWOT. Dari hasil analisis SWOT perusahaan melanjutkan pemikiran tentang posisi perusahaan dibanding dengan perusahaan lainnya pada segmen pasar yang sama. Lalu dilanjutkan kepada upaya penetapan bauran pemasaran yang sesuai dengan pasar sasaran yang telah diidentifikasi. Komponen pemasaran strategis dijelaskan pada Gambar 4.1. berikut ini.



Gambar 4.1. Proses Perencanaan Pemasaran Strategis

4.4. Melakukan Analisis SWOT

Tidak ada satupun bisnis yang tidak mempunyai saingan. Analisis mengenai pesaing membutuhkan kehati-hatian dalam studi berikut; 1) trend secara umum di pasar, 2) kekuatan dan kelemahan pesaing kunci, 3) kebutuhan pelanggan sekarang dan yang diantisipasi, serta 4) kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan menyangkut apa yang terjadi di dalam perusahaan, sedangkan ancaman dan kesempatan menyangkut apa yang terjadi diluar perusahaan.

Ada banyak sumber yang dapat digunakan untuk menggambarkan kecenderungan umum; seperti publikasi statistik, siaran perdagangan, ahli-ahli industri, staf perusahaan penelitian, atau menyewa konsultan. Peranan teknologi dalam bisnis juga menjadi karakteristik daripada trend umum; karena dampak teknologi akan membawa perubahan besar dalam proses produksi sampai kepada penyampaian barang dan jasa dari perusahaan. Termasuk juga dalam kandungan teknologi dalam peralatan yang digunakan dalam proses produksi.

Hal kedua yang harus dievaluasi menyangkut kekuatan dan kelemahan. Sebagaimana diyakini bahwa pelanggan mempunyai analisis tersendiri atas barang dan jasa antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Pelanggan akan dapat menjelaskan tenaga (kekuatan), hasil, harga, bahkan sampai pada hal-hal yang *intangibile* seperti reputasi, pengetahuan akan produk dan kesesuaian. Sangat penting bagi para pemasar dalam agribisnis mengetahui bagaimana kecenderungan perusahaan terhadap hal-hal tersebut.

Selanjutnya perusahaan perlu juga mengetahui bidang atau kelompok pelanggan dimana pesaing tidak memberikan pelayanan prima. Untuk hal ini maka perusahaan dapat menjadikan kelompok pelanggan ini sebagai bagian yang harus dilayani sebaik mungkin sebagai upaya menggunakan kesempatan.

Hal yang paling penting dalam melakukan analisis adalah memahami bagaimana selera pelanggan. Kebutuhan sekarang dan yang akan datang sama pentingnya bagi organisasi atau perusahaan sehingga mereka dapat melakukan penyesuaian barang dan jasa. Angka-angka kependudukan akan berbeda arti bagi kebutuhan pelanggan, termasuk kepada pergeseran kelompok umur (kohort) yang secara implisit akan berdampak terhadap kebutuhan masyarakat. Mengetahui kebutuhan pelanggan dapat dilakukan dengan berbagai cara; mulai dari yang sederhana, misalnya dengan pertemuan informal (*coffee morning*) hingga kepada pelaksanaan survei.

Bagian kedua yang penting dalam melakukan perencanaan pemasaran strategis adalah menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan menunjukkan bidang dimana perusahaan dapat melayani pelanggan dengan baik, sementara kelemahan menunjukkan bidang dimana perusahaan tidak dapat memberikan terbaik kepada pelanggan dibanding dengan perusahaan pesaing. Setelah mengidentifikasi ini maka perusahaan selanjutnya menentukan bidang dimana perusahaan harus melakukan perbaikan agar pelayanan perusahaan dapat lebih baik.

Langkah berikutnya dalam bagian ini adalah menentukan kelemahan perusahaan. Langkah umum yang sering digunakan adalah melakukan *benchmarking* terhadap perusahaan bukan saingan (*non competitive firm*); dimana perusahaan agribisnis dapat mempelajari keberhasilan perusahaan lain sebagai pembelajaran bagi perusahaan sendiri.

Dalam melakukan penilaian internal terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan, pertanyaan yang diajukan menyangkut fungsi manajemen secara umum. Pertanyaan untuk masing-masing fungsi ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pemasaran

- Seberapa efektif kegiatan pengembangan produk perusahaan
- Bagaimana harga barang dan jasa perusahaan dibanding dengan pesaing
- Berapa banyak dana yang dikeluarkan untuk kegiatan periklanan dan promosi dibanding dengan pesaing
- Seberapa puas pelanggan kita

- Seberapa baik satuan penjual kita dibanding dengan satuan penjual pesaing.

Keuangan

- Seberapa menguntungkan perusahaan kita
- Bagaimana posisi utang perusahaan
- Apakah perusahaan menginvestasi pada aset-aset secara efektif
- Seberapa baik perusahaan mengelola aliran dana selama perluasan perusahaan
- Apakah perusahaan melakukan investasi teknologi baru untuk menggantikan aset lama.

Operasi/Logistik

- Apakah perusahaan mengirim barang dan jasa secara tepat dan akurat
- Seberapa baik investasi dilakukan pada persediaan
- Seberapa baik pengendalian kualitas dilakukan dalam proses produksi
- Apakah perusahaan melakukan pengendalian yang efektif terhadap pembukaan rantai pemasaran baru.

Sumberdaya Manusia

- Seberapa baik program pelatihan perusahaan dibanding dengan perusahaan terbaik di pasar
- Apakah perusahaan mempunyai program kompensasi yang jelas
- Bagaimana perbandingan *turn over* perusahaan dibanding dengan perusahaan sejenis
- Apakah tersedia kesempatan promosi bagi karyawan di perusahaan
- Apakah lingkungan kerja perusahaan cukup baik, apakah karyawan betah di perusahaan

4.5. Segmentasi Pasar

Segmentasi dimaksudkan sebagai upaya pengelompokan pelanggan dari yang bersifat heterogen menjadi bagian yang lebih homogen. Pengelompokan ini selanjutnya dijadikan pasar sasaran yang harus dilayani; dimana perusahaan harus lebih unggul dibanding dengan perusahaan saingannya. Dalam bidang agribisnis perlu dipertimbangkan dengan baik bahwa konsumen mengkonsumsi satu komoditi dilatarbelakangi oleh banyak hal. Konsumen yang peduli sekali dengan masalah higienitas produk akan mempertimbangkan unsur ini atas setiap produk yang akan dikonsumsi. Oleh karena itu, setiap segmentasi yang telah dibuat harus dikenali dengan baik tentang karakteristik umum dari keseluruhannya; misalnya kebutuhan, motif membeli, dan masing-masing keunikan daripada segmen pasar.

Ada banyak cara yang dilakukan pemasar dalam melakukan segmentasi pasar. Cara yang umum dilakukan antara lain adalah:

1. *Segmentasi berdasarkan geografik*

Didasarkan kepada ciri kependudukan; meliputi karakteristik usia, pendapatan, ukuran rumah tangga, dan lain-lain yang biasanya menentukan perilaku suatu pasar.

2. *Operating characteristic*

Khusus untuk usahatani, pasar dapat juga dikelompokkan berdasarkan pasar pertanian atau peternakan, ukuran perusahaan, teknologi yang digunakan dalam proses produksi dan kepemilikan.

3. *Segmentasi psikografik*

Pemasar melakukan pengelompokan yang didasarkan kepada image atau prestise pembeli. Untuk konsumen anggur misalnya, hal ini demikian menonjol dimana pelanggan tidak sekedar minum anggur akan tetapi mempertimbangkan merek sebagai prestise.

Secara umum segmentasi pasar dapat dilakukan lewat berbagai cara, dengan mempertimbangkan syarat-syarat berikut:

- 1) *Terukur*. Pengelompokan harus dapat diukur, sehingga dapat dengan jelas ditentukan berapa besarnya pasar yang akan dilayani. Karakteristik kependudukan mungkin dengan mudah dapat dilakukan, akan tetapi harus menunjukkan satu besaran yang dapat diukur, sehingga setiap saat dapat dievaluasi.
- 2) *Substantif*. Pengelompokan yang dilakukan harus cukup besar sehingga dapat dilayani secara menguntungkan, kalau tidak hanya menjadi bagian kecil saja yang tidak menjanjikan.
- 3) *Actionable*. Pasar yang telah dikelompokkan harus dapat dilayani perusahaan secara efektif. Pasar mungkin dapat diidentifikasi sedemikian besar akan tetapi tidak dapat dilayani karena perusahaan tidak mempunyai sumberdaya yang memungkinkan untuk itu.

Pengelompokan di atas tentunya masih perlu ditambahkan dengan pertimbangan lain seperti tingkat persaingan yang terjadi di pasar agribisnis. Selain persaingan, pertumbuhan pasar juga menjadi pertimbangan. Pasar pada awalnya mungkin cukup kecil, akan tetapi berkembang dengan tingkat pertumbuhan yang pesat. Selanjutnya yang harus dipertimbangkan adalah apakah pasar demikian menjanjikan sehingga dapat memberikan keuntungan (*profitable*) kepada perusahaan.

4.6. Positioning

Setelah mengetahui dengan jelas pasar sasaran, memahami kebutuhan mereka, dan mempunyai gambaran yang jelas tentang pasar, hingga kepada barang dan jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan; langkah selanjutnya adalah menyampaikan nilai barang dan jasa yang dikirimkan kepada pelanggan. Kegiatan seperti ini dikenal sebagai *positioning*, yaitu proses menciptakan image yang diinginkan ke dalam

pikiran pelanggan. *Positioning* juga dikenal sebagai pertempuran untuk menentukan sesuatu di benak pelanggan. *Positioning* tidak berkaitan dengan kegiatan menciptakan barang dan jasa akan tetapi bagaimana menentukan sesuatu di benak pelanggan. Untuk agribisnis ada produk tertentu yang sedemikian terkenalnya; sehingga ketika pelanggan mengkonsumsinya pelanggan tidak merasakan apa yang ditawarkan oleh barang dan jasa secara fisik, akan tetapi secara *intangible* pelanggan dapat merasakan adanya kepuasan karena adanya posisi perusahaan di benak pelanggan yang bersangkutan.

Sebagai kelanjutan dari *positioning* adalah penciptaan *competitive advantage*; artinya menawarkan sekumpulan kompetensi dimana perusahaan mempunyai keunggulan yang berbeda dibanding dengan pesaingnya. Kompetensi ini ditemukan pada kemampuan produsen menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Porter menjelaskan ada dua kompetensi sebagai dasar membangun daya saing satu perusahaan terhadap perusahaan yaitu:

- 1) *Differential advantage*. Perusahaan menawarkan tambahan kepada barang dan jasa mereka dimana perusahaan lain tidak dapat memberikannya. Tambahan jasa ini berbagai bentuk sehingga pada dasarnya dapat menciptakan nilai kepada pelanggan secara keseluruhan.
- 2) *Cost leadership*. Perusahaan menawarkan barang dan jasa ke pasar dimana pelanggan dapat membandingkan kualitas dan fitur yang terdapat dalam produk. Akan tetapi tidak hanya berhenti disitu, perusahaan juga menerobos pasar melalui penentuan harga yang lebih rendah dibanding dengan harga perusahaan lain.

BAB. V

PENERAPAN BAURAN PEMASARAN (MARKETING MIX)

5.1. Pertimbangan Pasar Dalam Agribisnis

Kegiatan pemasaran yang paling krusial diyakini berkaitan dengan penentuan jenis barang dan jasa yang dibutuhkan oleh kelompok pelanggan tertentu. Misalnya pada saat adanya *trend back to nature* maka para pemasar dapat mengidentifikasi bahwa ada segmen pasar yang membutuhkan komoditi yang menggunakan pupuk dan pestisida dalam jumlah minimal, bahkan kalau mungkin tidak digunakan sama sekali. Dengan demikian pemasar yakin akan adanya segmen pasar dengan karakteristik kembali ke alam. Tindakan berikutnya yang berkenaan dengan ini adalah cara untuk sampai kepada segmen pasar yang demikian. Untuk itu dapat dilakukan dengan menerapkan instrumen bauran pemasaran (*marketing mix*).

Bila seorang pengusaha agribisnis mengetahui – mengerti akan pasar serta telah menganalisa penyediaan dan penempatan posisi bagi produk-produk dan organisasinya, sesungguhnya kreativitas kerja ini sudah dimulai. Di bagian ini pengusaha agribisnis harus mengangkat ide menjadi suatu bentuk barang jadi, pelayanan dan atau penyediaan informasi, yang kemudian menghubungkan posisi yang dimaksud dengan pasar sasaran.

Pengusaha agribisnis bagaimanapun tidak dapat pasrah terhadap pasar, akan tetapi dengan perangkat bauran pemasaran berupaya menggapai pelanggan semaksimal mungkin. Harus diputuskan bagaimana kombinasi penetapan produk, harga, promosi dan saluran distribusi sehingga barang dan jasa yang dihasilkan dapat sampai ke tangan konsumen. Kombinasi kegiatan demikian dikenal dengan bauran pemasaran yang pertama kali dikenalkan oleh McCharty.

5.2. Bauran Pemasaran

Pengusaha agribisnis selalu berhadapan dengan keputusan yang tidak terhitung begitu mereka telah mengidentifikasi bahwa mereka akan melayani segmen pasar tertentu. Sebagai contoh; pendirian perusahaan pembudidayaan sayur-mayur di San Joaquin Valley di California sebagai suatu potensi dari pasar sasaran bagi perusahaan John Deere. Apakah spesifikasi produk atau pelayanan dan informasi merupakan pelengkap dalam penanaman? Bagaimana dengan daftar pembelian harga? Bagaimana nilai yang dilengkapi oleh produk dan pelayanan ini dihubungkan ke pasar sasaran. Bagaimana menggunakan alur pendistribusian yang baik – untuk pelayanan secara efektif – bagi perusahaan penanam di California?

Pernyataan dari keputusan yang kritis ini ada pada 4 pokok pemasaran; yaitu produk, harga, promosi dan tempat, yang kemudian disebut dengan bauran pemasaran. Pekerjaan terakhir dari pengusaha agribisnis ialah menciptakan bauran pemasaran yang konsekuen menciptakan nilai barang bagi pelanggannya.

Dari empat elemen pemasaran ini (4P) perlu diingat bahwa elemen-elemen tersebut harus saling melengkapi satu sama lain agar tercipta kondisi yang diinginkan dalam pasar. Contohnya bagaimana tanggapan petani sayuran di California, jika mereka disebut sebagai pegawai perusahaan John Deere yang tidak mengerti sama sekali mengenai teknik atau cara kerja traktor berkualitas tinggi? Atau bagaimana reaksi petani tersebut bila pedagang menguasai ilmu pengetahuan, sementara traktor petani tidak bekerja atau rusak tiga kali dalam seminggu beroperasi? Apa pendapat para petani tentang John Deere jika traktor yang telah dipromosikan dan telah diterima itu tidak lengkap, kurang lengkap atau tidak profesional cara kerjanya? Agar suatu program pemasaran agribisnis menjadi berhasil, semua unsur dari bauran pemasaran haruslah mempunyai cerita yang jelas dan konsekuen pada posisi pasar sasaran. Secara teknik semua elemen harus saling melengkapi, dalam alur pendistribusian, dan para pelanggan dapat mengambil keuntungan penuh dari efisiensi pemasaran.

Sekumpulan Nilai

Sebelum memulai, atau ketika hendak mengembangkan komoditi yang dihasilkan; pengusaha agribisnis harus mulai dengan kebutuhan pasar sasaran yang jelas, pemasaran dan pengaturan produk yang jelas, pelayanan serta informasi perusahaan yang dapat dipertemukan dengan kebutuhan atau kepentingan pasar sasaran. Konsep utama yang berguna dan dapat membantu menyumbangkan produk adalah kumpulan nilai. Kumpulan nilai adalah kumpulan sejumlah manfaat nyata dan tak nyata yang didapat pelanggan dari produk dan pelayanan suatu pelengkap agribisnis. Tantangan mendasar ketika pengembangan strategi suatu produk, pelayanan dan informasi; adalah menentukan apa yang termasuk dan apa yang tidak termasuk dalam daftar nilai bagi pasar sasaran.

Apakah nilai itu? Nilai atau harga bagi pelanggan ditetapkan sebagai rasio dari apa yang mereka terima (manfaat) dihubungkan dengan apa yang mereka berikan (biaya). Nilai juga dapat diartikan sebagai atribut produk yang memberikan kepuasan kepada pelanggan. Akan tetapi dalam batasan operasional, nilai diartikan sebagai perbandingan antara manfaat yang diterima atas mengkonsumsi satu barang dan jasa dibanding dengan biaya yang dikeluarkan. Semakin besar manfaat yang diterima walau dengan biaya yang tetap atau mungkin mengalami kenaikan, konsumen akan merasa lebih baik menerima manfaat yang lebih besar karena manfaat yang diterima jauh lebih besar dari biaya. Oleh karena itu, sangat penting menyadarkan konsumen atau pelanggan tentang manfaat yang diterima.

Tidak ada cara yang mudah untuk mengukur manfaat seperti prestise atau manfaat lain yang diterima pelanggan, yang pada akhirnya membentuk suatu pendapat yang unik, tanggapan mengenai nilai atas barang dan jasa yang dikonsumsi. Karena banyaknya manfaat yang tidak nyata maka pengusaha agribisnis tidak hanya mengetahui bagaimana pelanggan menetapkan nilai atau harga; tetapi mereka harus yakin bahwa daftar penilaian telah mereka sediakan secara rinci dan dihubungkan dengan para pelanggan. Pada akhirnya ini bukan persoalan bagaimana pengusaha agribisnis memikirkan mengenai produk dan pelayanannya; namun

bagaimana tanggapan para pelanggan mengenai biaya-biaya dan manfaat, inilah yang akan menentukan keputusan pembelian.

Dengan menghubungkan definisi pelanggan mengenai penilaian strategi hasil pada perusahaan agribisnis, akan sangat membantu perusahaan dalam memvisualisasikan produk dan pelayanan serta informasi yang ditawarkan; yang terdiri dari 4 bagian yang terpisah. Cara ini dapat dilihat dari daftar nilai yang oleh beberapa ahli disebut sebagai konsep total produksi. Konsep total produksi dapat dibagi dalam beberapa tingkatan: produksi umum, produksi yang diharapkan, produk pertambahan nilai dan produk yang potensial. Perbedaan tingkatan ini dapat membantu pengusaha agribisnis untuk lebih mengerti cara suatu nilai bertambah dan berakhir; dan dapat menjadi pengembangan petunjuk dari strategi hasil.

Produk agribisnis mempunyai nilai atau tahapan nilai yang berbeda bagi kelompok pelanggannya. Konsep produk sebagaimana dinyatakan oleh Manning dapat dijelaskan pada tahapan berikut.

- 1) *Generic product*. Seorang pengusaha agribisnis komoditi jagung misalnya, menyadari bahwa pelanggannya sama seperti pelanggan penjual jagung pada umumnya; tidak ada tambahan yang diberikan pada komoditi yang diperdagangkan.
- 2) *Expected product*. Terhadap komoditi yang diperdagangkan, misalnya jagung, maka pengusaha telah menambahkan sesuatu yang dianggap memenuhi kebutuhan pelanggan. Misalnya dengan memberikan fitur (kepakakan) mereka atau apa saja tapi tidak merubah bentuk jagung.
- 3) *Value added product*. Pada tahapan ini pemasar mulai menambahkan hal-hal yang *intangibile* terhadap produk yang diperdagangkan sehingga pelanggan merasa bahwa pemasar memberikan kepuasan melampaui kebutuhan pelanggan.
- 4) *Potential product*. Fokus produk yang diperdagangkan pada masa yang akan datang mulai memasukkan hal-hal yang dibutuhkan oleh pelanggan. Misalnya memperdagangkan jagung yang menurunkan

kolesterol akan membuat pelanggan merasa menemukan jawaban permasalahannya berkaitan dengan kesehatan pelanggan.

Akhir-akhir ini malah dikenal adanya *Global Product Position* (GPS). Dalam hal ini pengusaha agribisnis mulai memikirkan posisi produknya secara internasional. Misalnya kalau tuntutan terhadap suatu produk yang harus dihasilkan dengan proses produksi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan, maka pengusaha berupaya menghasilkan produk sedemikian rupa. Trend global saat ini terkait erat dengan keberlanjutan lingkungan, oleh karena itu apapun yang dibeli harus mempertimbangkan proses produksi dan konsumsi yang dapat memenuhi tuntutan global.

5.3. Pengadopsian Produk dan Difusi

Cara yang dipilih pelanggan dalam mengadopsi suatu teknologi baru, suatu produk atau bagian penting lainnya merupakan bagian dari strategi produksi perusahaan. Proses pengadopsian ini berkaitan dengan siklus atau daur hidup satu produk yang dihasilkan.

E.M.Roger, menggunakan bibit jagung hibrida sebagai fokusnya, untuk menyatakan apakah ide-ide yang dapat didifusikan melalui pasar berada dalam tingkatan-tingkatan sistematis. Tahapan ini dapat dibedakan menjadi:

1. *Awareness* (kesadaran); pada bagian konsumen harus mengerti, memahami keberadaan produk yang berada di sekitarnya.
2. *Interest* (ketertarikan): tingkat dimana seorang pelanggan potensial dapat tertarik mempelajari hal-hal yang lebih mengenai produk.
3. *Evaluation* (evaluasi): tingkat keputusan-keputusan pelanggan apakah produknya dicoba atau tidak.
4. *Trial* (uji coba): memberikan contoh produk untuk diuji coba oleh pelanggan.
5. *Adoption* (adopsi): pelanggan mengintegrasikan produk dalam pola penggunaan yang sebenarnya

Beberapa individu yang adopsi produknya lebih cepat daripada kecenderungan lain disebut *opinion leader*. Beberapa pendapat lain secara sangat efektif berusaha mempengaruhi orang lain dalam lingkungan mereka; kelompok ini merupakan suatu kepentingan yang luar biasa dalam pemasaran agribisnis. Banyak pengusaha agribisnis menghabiskan waktu mempertimbangkan dan menguji coba pendapat yang sangat berpengaruh tadi dan bekerja berdekatan dengan mereka untuk membangun hubungan kerja sama yang baik.

Roger menemukan suatu cara sistematis dalam mengadopsi ide atau teknologi baru yang diperkenalkan ke pasar; seperti penggunaan yang berlebihan dalam mengadopsi ide. Ia mengelompokkan para pengguna kedalam lima kategori yang berdasarkan seberapa cepatnya mereka mengadopsi sebuah ide baru.

Hasil penelitian Roger mengatakan bahwa sejumlah individu ingin mencoba ide-ide baru dalam skala kecil, kemungkinan diperkirakan 25% dari pembelian pasar. Para inovator adalah orang-rang yang mempunyai keberanian dan suka mencoba ide-ide baru. Mereka tidak memerlukan pendapat siapapun, mereka mencoba begitu banyak ide atau sesuatu yang baru; sehingga rasa hormat mereka terlihat sedikit tidak konvensional.

Bagian kedua dari para individu yang mencoba teknologi baru disebut pengadopsi. Pengadopsi (kira-kira 13,5% dari pasar) adalah individu yang dihormati yang menangkap ide baru dengan cepat tetapi dengan kehati-hatian; biasanya memiliki ide-ide penting dalam komunitas atau kelompok masyarakat dan memiliki tingkatan penting pada pengusaha agribisnis.

Bentuk pendewasaan (kira-kira 34% dari pasar) adalah kelompok ketiga dari pengadopsi. Individu dalam pendewasaan ini adalah orang yang mempertimbangkan diri mereka sendiri; apakah mengalami kemajuan atau tidak, akan tetapi pada umumnya mereka tidak seperti seorang pemimpin. Mereka membentuk suatu pasar yang besar dan penting bagi setiap produk dan pelayanan.

Turut serta dalam proses pengadopsian adalah kelompok keterlambatan pendewasaan. Keterlambatan pendewasaan (34%) cenderung membuktikan ide-ide baru serta mengadopsinya setelah dipertimbangkan dari berbagai alasan, bukti dan kepuasan yang telah diperlihatkan.

Terakhir, keterbelakangan (16%) adalah bentuk tradisi individu yang begitu lambat dalam mengambil keputusan atau mencetuskan ide-ide baru untuk diadopsi, sampai ide-ide yang diadopsi tersebut tidak bertahan lebih lama.

5.4. Siklus Atau Daur Hidup Produk

Sebuah konsep yang sangat penting saat mengembangkan suatu strategi pengembangan produk adalah dengan mengamati siklus ataupun daur hidup produk yang bersangkutan. Siklus ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. *Tingkat pengenalan.* Tahapan ini berkaitan dengan waktu yang dibutuhkan menampilkan diri di pasar. Biasanya ada banyak biaya dan usaha yang dibutuhkan untuk menyampaikan produk baru sampai ke pasar. Kadangkala selama waktu pengenalan produk bisa menunjukkan keuntungan, tergantung tingkat kesuksesannya. Ada beberapa kemungkinan yang terjadi dalam memperkenalkan strategi-strategi. Perusahaan boleh memilih pengeluaran yang besar tetapi mengurangi waktu bagi pendapatan konsumen atau pelanggan, atau memperkenalkan produk tanpa keributan.
2. *Tingkat pertumbuhan.* Tahapan ini menyangkut waktu yang dibutuhkan produk di pasar sehingga dapat mengalami peningkatan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar. Pada tahapan ini pengusaha Agribisnis mulai menerima keuntungan karena penjualan mengalami peningkatan, bersamaan dengan itu pasar juga mengalami perluasan.

3. *Tingkat pengembangan.* Tahapan ini menyangkut waktu yang dibutuhkan produk untuk mengalami pengembangan. Produk yang semula dikenalkan di pasar perlahan-lahan terus mengalami perkembangan, baik fitur maupun konten daripada produk; sehingga dapat lebih meningkatkan minat pembeli. Tahap pengembangan ini menjadi tahapan penting bagi pengusaha karena akan dapat memberikan gambaran apa yang terjadi kepada produk, apakah masih mempunyai potensi pasar atau tidak.
4. *Tingkat pendewasaan* adalah ciri-ciri pertumbuhan yang lamban atau akhir penjualan pada pasar yang mengalami kejenuhan. Keterlambatan penjualan dikarenakan ada banyak para pelanggan yang berpotensi meninggalkan usahanya, karena para pesaing sudah ikut serta dalam pasar, dan penjual baru meninggalkan keterlambatan dan usahanya, serta penempatan penjualan pada para pelanggan yang sudah ditetapkan. Bagian ini biasanya lebih tahan lama dari pada lainnya, jadi banyak produk-produk di pasar tetap bertahan. Banyak aktivitas pemasaran yang memperpanjang masa pendewasaannya dengan meningkatkan penjualan dan mempertahankan keuntungan.
5. *Tingkat kemunduran* ditunjukkan oleh merosotnya penjualan dengan cepat. Menukar pilihan konsumen atau pengganti produk baru mungkin malah mempercepat kematian produk. Umumnya jika produk sudah tidak disukai, lalu penjualan nol, maka perlahan-lahan perusahaan akan menghentikan kegiatan pemasarannya. Banyak pengusaha menemukan langkah kemunduran yang sangat sukar untuk mengaturnya. Para eksekutif yang sudah membangun jabatan ahli mereka di sekitar pertumbuhan suatu produk, kadang-kadang secara emosional dilibatkan dengan produk, dan dengan begitu segan untuk mengakui dan mengijinkan kemundurannya. Manajer pemasaran dapat secara sah mengharapkan pertumbuhan penjualan dapat dimulai lagi seperti kondisi-kondisi ekonomi yang berubah.

Memutuskan pemilihan waktu yang terbaik untuk tindakan ini adalah suatu keputusan sulit; masih mencoba untuk memperpanjang masa hidup suatu produk untuk mengalirkan keuangan perusahaan atau pengembangan produksi baru.

Evolusi suatu produk melalui *life cycle*-nya menampilkan inti sari keputusan produk untuk manager pemasaran dalam perusahaan agribisnis. Walaupun dimiliki oleh masing-masing produk, *life cycle* yang terlihat pada suatu produk sangat berbeda dari produk lainnya. Beberapa produk mempunyai *life cycle* yang singkat – hanya satu tahun; sedangkan yang lain mungkin punya *life cycle* yang berputar selama 12 tahun. Salah satu pekerjaan manager pemasaran adalah menggunakan alat pemasaran pada penjualan mereka untuk memperpanjang langkah-langkah hidup yang menguntungkan.

5.5. Keputusan Harga

Penetapan harga adalah keputusan pemasaran yang kritis karena sangat mempengaruhi pendapatan dalam suatu agribisnis. Keputusan penetapan harga akan berdampak terhadap penerimaan. Penerimaan adalah hasil kali antara jumlah yang terjual dengan harga. Akan tetapi dalam hubungan antara harga dan jumlah produk yang dijual didapat hubungan yang berlawanan. Bila ingin meningkatkan penerimaan, harga dapat ditingkatkan akan tetapi jumlah yang terjual akan menurun, sebaliknya bila jumlah yang dijual ditingkatkan maka kecenderungan harga akan turun. Hubungan demikian membutuhkan keahlian manajer untuk menentukan bagaimana kombinasi antara harga dan jumlah barang yang terjual.

Kesulitan muncul karena kedua efek harga bekerja berlawanan. Harga yang rendah menghasilkan lebih sedikit pendapatan per unit, tetapi pada umumnya meningkatkan jumlah terjual. Tentu saja, penjualan yang ditingkatkan berarti bahwa biaya-biaya tetap tersebar pada tiap-tiap unit.

Oleh karena itu per biaya unit mungkin dikurangi, sedikitnya sampai batas tertentu. Hasil netto adalah bahwa keputusan penetapan harga adalah tantangan riil bagi pemasar.

Beberapa keputusan harga melibatkan metode matematika yang sangat kompleks; sedang yang lain mungkin menggunakan intuisi atau model yang sangat sederhana; sangat tergantung pada harga pesaing. Jenis produk, permintaan pelanggan, lingkungan kompetitif, langkah siklus hidup produk dan bauran produk; adalah sebagian dari faktor mempertimbangkan penentuan harga.

Metode penetapan harga yang umum dikenal adalah *perceived value*. Sesungguhnya pelanggan telah mempunyai *perceived value* terhadap harga yang ditawarkan perusahaan. Nilai ini menjadi komponen yang harus dipertimbangkan. Misalnya pelanggan telah sepakat di benaknya masing-masing bahwa harga adalah 100, sedangkan harga pokok adalah 75; maka range harga yang dapat dikenakan oleh perusahaan adalah antara 75-100. Jadi nilai 100 merupakan batas atas yang tak boleh dilewati.

Bagi manajer, prinsip yang paling sederhana dikenakan adalah bahwa harga komoditi setidaknya dapat menutupi biaya yang dikeluarkan oleh manajer. Akan tetapi praktek penetapan harga tidak sesederhana itu, banyak hal yang masih akan dipertimbangkan.

5.6. Strategi Penetapan Harga

Bertitik tolak dari pertimbangan ongkos produksi dan biaya mengirimkan, tujuan penetapan harga perusahaan, dan harga pesaing; maka pengusaha siap menentukan tingkat harga yang akan digunakannya.

5.6.1. Penetapan Harga Berdasarkan Biaya

Penetapan harga berdasarkan biaya atau harga; yaitu biaya yang ditambah dengan sejumlah tertentu, adalah metode yang paling sederhana.

Dengan teknik ini ditentukan berapa besarnya margin yang diharapkan oleh pengusaha sebelum harga ditentukan.

Harga (\$1.00) x 1.30 (30% markup) = \$ 1.30 (harga penjualan).

Dengan prinsip ini manajer menjadikan biaya sebagai patokan penetapan harga. Manajer cukup menentukan pertimbangan berapa banyak margin (keuntungan) yang diharapkan (atas kesepakatan Tim) yang akan diperoleh dari produk yang dijual. Oleh karena kesederhanaannya, metode penetapan harga yang *cost-based* adalah sangat populer, terutama untuk penjualan eceran sejumlah besar produk. Sebagai tambahan, sistem informasi manajemen terkomputerisasi mengijinkan data biaya untuk diukur dan dialokasikan dengan tepat, yang memudahkan penggunaan dari strategi ini.

5.6.2. Penetapan Harga Berdasarkan ROI (Return On Investment)

Selain menentukan biaya produksi, perusahaan juga memperhitungkan tingkatan laba (ROI) yang diharapkan dari proses produksi yang sedang dilaksanakan. Misalnya perusahaan menetapkan keuntungan yang diharapkan 15%, maka jumlah ini harus ditambahkan kepada biaya produksi sebagai dasar penentuan harga. Prinsip penentuan harga berdasarkan ROI sama dengan metode biaya yang ditambahkan, tapi disini yang dipertimbangkan adalah tingkat keuntungan yang diharapkan oleh pengusaha.

Kelemahan ROI yang utama adalah kalkulasi harga mengasumsikan suatu tingkatan volume penjualan tertentu, padahal sebagian penjualan ditentukan oleh penghargaan. Sesungguhnya harga yang dipilih tidak akan menghasilkan volume penjualan yang diasumsikan, dalam hal mana strategi gagal. Namun konsep menetapkan harga untuk mencapai suatu ROI bisa diterima karena mempunyai pendekatan yang pantas dipertimbangkan. Karena ROI dipengaruhi oleh perkalian antara harga dan volume sebagai komponen keuntungan, maka penentuan persentase keuntungan sesungguhnya didasarkan kepada volume penjualan, yang satu dengan lainnya saling berpengaruh antara harga dan volume penjualan.

5.6.3. Penetapan Harga Persaingan

Penetapan harga persaingan tidak mempertimbangkan biaya atau keuntungan sebagai dasar penentuan harga, akan tetapi mempertimbangkan harga pesaing. Atau dapat juga dikatakan metode ini memilih harga yang berlaku sebagai dasar penentuan harga produknya. Perusahaan tidak selalu menjadikan harga yang sedang berlaku persis sama dengan harga produknya, akan tetapi dapat dibawah atau diatasnya, tergantung posisi produknya di pasar.

5.6.4. CTO (Contribution – To – Overhead)

Manajer menerapkan metode ini dengan cara mendorong penjualan ekstra diatas proyeksi penjualan yang dilakukan, dengan harga sedikit diatas biaya tambahan yang dimunculkannya. Prinsip ini juga dikenal sebagai penetapan harga marginal. Dengan terjadinya pertambahan penjualan maka setiap penambahan volume penjualan akan menurunkan biaya tetap dan biaya variabel. Berdasarkan logika tersebut maka harga akan lebih kompetitif, karena perusahaan akan mampu menekan harga. Kelemahan proses ini adalah bahwa ketika perusahaan menurunkan harga sedikit saja, pesaing cenderung akan mengikutinya sehingga prediksi yang dilakukan oleh perusahaan mungkin meleset.

5.7. Value Based Pricing

Value based pricing mengisyaratkan bahwa barang dan jasa memiliki sekumpulan nilai tertentu di pasar yang dianggap wajar oleh pelanggan. Oleh karena itu apabila perusahaan menetapkan harga di bawah harga *value based pricing* maka akan mendapat sambutan dari pelanggan. Persoalannya justru terletak kepada cara mengestimasi berapa besar harga yang diisyaratkan (*perceived*) pelanggan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan.

Cara yang ditempuh untuk mengatasi ini adalah dengan menerapkan *Economic Value Analysis* yang membagi harga menjadi dua komponen, *reference value* dan *differentiation value*.

- 1) *Reference value* yaitu harga dari produk terdekat dengan barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.
- 2) *Differentiation value* yaitu nilai dari atribut produk baru, dengan dua nilai:
 - Nilai positif; harga menjadi penjumlahan antara nilai atribut produk baru ditambah dengan nilai harga barang dan jasa terdekat.
 - Nilai negatif; bila nilai negatif yang muncul (barang dan jasa dibanding dengan barang dan jasa terdekat) maka ini menjadi pengurang atas nilai atribut produk terbaru.

5.7.1. Harga Penetrasi (Penetration pricing)

Harga penetrasi suatu suatu produk ditawarkan relatif murah untuk memperoleh penerimaan pasar yang lebih besar dan cepat. Strategi ini terutama digunakan untuk memperkenalkan produk baru ke pasar dimana didapat respon pelanggan terhadap harga produk. Dengan mengenakan harga yang lebih rendah maka volume penjualan akan menjadi lebih besar.

5.7.2. Harga Skimming (Skimming pricing)

Penetapan harga ini dilakukan dengan menentukan harga yang lebih tinggi dibanding dengan harga barang dan jasa yang telah ada di pasar. Pendekatan dari strategi ini untuk mengusahakan kesempatan memaksimalkan laba pada produksi barang dengan secepat mungkin. Metode ini baik dikenakan kepada produk yang baru, unik, sulit diduplikasi, dan telah terkenal secara luas. Bibit baru yang baru dikenal dan ternyata superior produktivitasnya mungkin akan tepat dalam penentuan harga ini.

5.7.3. Loss Leader Pricing

Perusahaan mengenakan harga yang lebih rendah kepada pelanggan dengan harapan agar mendapat tempat di hati konsumen lebih dulu. Selanjutnya pada jangka panjang harga dinilai untuk dinaikkan lagi. Pada tingkat retailer diharapkan bahwa metode ini akan menarik pelanggan membeli lebih banyak hingga menyimpannya.

5.7.4. Penetapan Harga Psikologis

Ada ucapan *you get what you pay for*, anda memperoleh apa yang anda bayar. Artinya konsumen juga diasosiasikan mengetahui bahwa bila harga produk tinggi maka mereka akan memperoleh manfaat yang lebih baik. Penetapan harga ini lebih menekankan kepada gengsi daripada produk tersebut dimata pelanggan.

5.8 Keputusan Promosi

Aktivitas promosi agribisnis dirancang untuk mengkomunikasikan nilai produk dan jasa perusahaan kepada pasar sasaran. Penyampaian ini harus dilakukan secara efektif, sehingga pada gilirannya dapat mendorong pasar sasaran untuk melakukan pembelian. Cara yang ditempuh untuk mengkomunikasikan ini akan beranekaragam, umumnya terdiri dari:

1. Identifikasi audien sasaran.
2. Menentukan sasaran komunikasi.
3. Desain pesan.
4. Memilih saluran komunikasi.
5. Mengimplementasikan

5.9 Iklan

Iklan adalah komunikasi massa dengan pelanggan potensial; pada umumnya melalui media komunikasi publik seperti televisi, radio, surat kabar, atau internet. Ada dua strategi dalam periklanan yaitu mendorong dan menarik. Strategi mendorong dimaksudkan kepada pengecer untuk mengorder barang dan jasa lebih banyak sehingga mereka terdorong melakukan penjualan lebih banyak. Sebaliknya, strategi menarik dimaksudkan kepada pemakai akhir untuk tetap mempertanyakan, mencari dan akhirnya membeli barang yang kita hasilkan.

5.9.1. Promosi Penjualan

Promosi penjualan adalah program yang dirancang untuk mendorong pembeli potensial, prospek melakukan pembelian sesegera mungkin. Cara yang mereka tempuh sangat luas; meliputi pemberian kupon, pemberian sampel, penawaran khusus, kontes, permainan dan program insentif.

5.9.2. Personal Selling

Dengan menggunakan tenaga penjual (personal) maka diharapkan para penjual dapat menggunakan kelihaihan dan kefleksibelannya dalam melakukan proses penjualan produk agribisnis kepada pelanggan. Para tenaga penjual tidak hanya melakukan proses penjualan, akan tetapi juga memberikan penjelasan tentang produk yang mereka jual.

5.9.3. Keputusan Tempat

Tiap-tiap pengusaha agribisnis harus memutuskan bagaimana cara mengantarkan produk ke pelanggannya. Saluran pemasaran (*intermediaries*) adalah alat yang dipilih untuk membantu penyampaian produk agribisnis kepada pasar sasaran dengan baik.

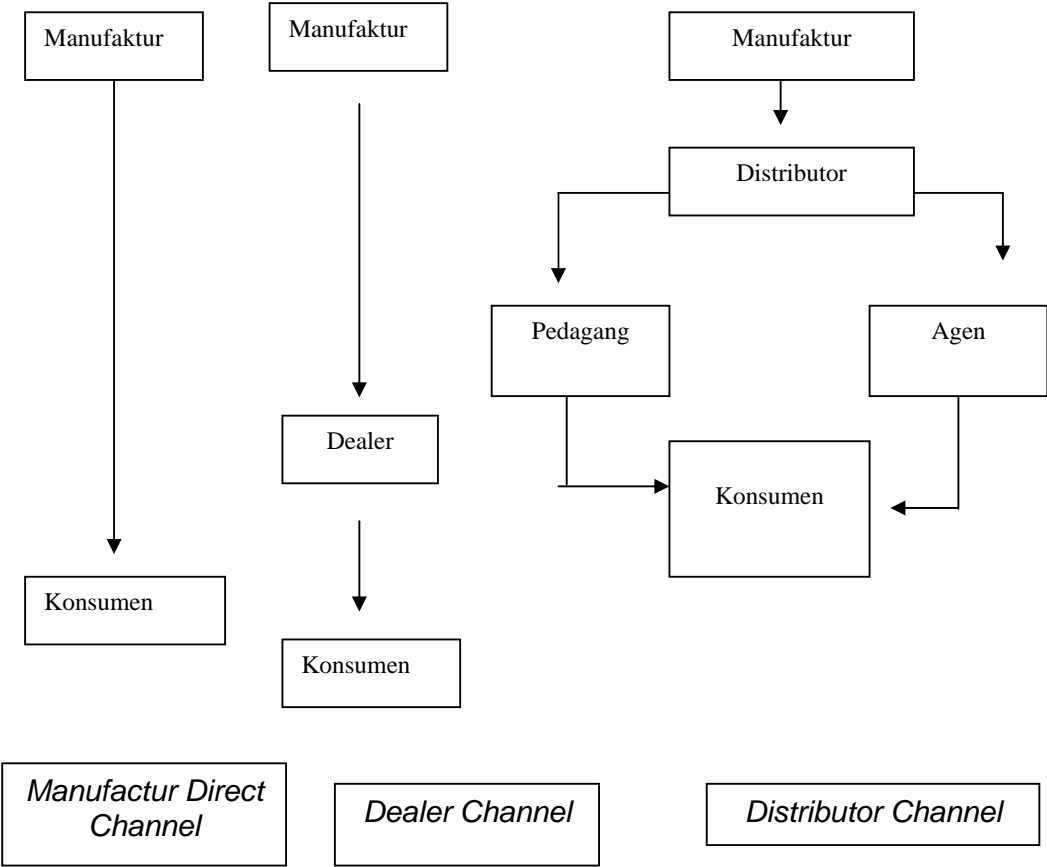
5.9.4. Distribusi Fisik

Dalam kegiatan agribisnis kegiatan distribusi fisik memegang peranan penting, karena ciri produk pertanian yaitu dihasilkan dalam jumlah banyak. Oleh karenanya biaya pengangkutan selalu tinggi, kemudian dibutuhkan tempat penyimpanan (gudang) lebih besar. Lebih dari itu dibutuhkan bentuk peralatan khusus mulai dari gudang hingga kepada alat angkut umum yang digunakan.

5.9.5. Manajemen Saluran

Pengelolaan saluran berkaitan dengan pertimbangan siapa yang memiliki dan mengelola produk sepanjang perjalanan produk hingga sampai ke tangan pelanggan. Pertanyaan ini berkaitan dengan bagaimana produk harus dikelola sepanjang perjalanan.

Dalam pertimbangan ini dikenal model saluran umum yang biasa digunakan, sebagaimana pada gambar berikut.



Gambar 5.1. Model Saluran Pemasaran

BAB. VI

PENGELOLAAN DAN PERENCANAAN PRODUKSI DI BIDANG AGRIBISNIS

6.1. Peranan Manajemen Operasi

Manajemen operasi dalam agribisnis ditujukan pada pengarahan dan pengawasan proses yang digunakan oleh perusahaan makanan dan agribisnis untuk produksi di pabrik. Saat ini, manajer jasa di supermarket, institusi keuangan, industri internet dan perusahaan konsultan agribisnis mempunyai pertanyaan dan pertimbangan yang sama terhadap desain pekerjaan, pilihan lokasi, desain fasilitas, pembelian transportasi, dan penjadwalan; seperti pada sektor produksi. Manajemen operasi untuk perusahaan makanan dan agribisnis dapat dibagi ke dalam dua daerah yang berbeda yakni perencanaan produksi dan logistik.

Perencanaan produksi sebagai bagian dari aspek dari manajemen operasi, meliputi keputusan dan aktivitas yang luas termasuk.

- Merancang program mutu
- Merencanakan lokasi pabrik
- Memilih tingkat kapasitas yang tepat
- Mendesain layout operasi
- Memutuskan desain proses
- Menentukan tugas, pekerjaan dan tanggungjawab

Fungsi logistik dari manajemen operasi juga menjadi bagian penting dalam manajemen operasi. Adapun kegiatan yang terlibat di dalamnya adalah sebagai berikut.

- Perencanaan produksi agregat
- Penjadwalan produksi
- Pembelian bahan untuk produksi

Misalnya perusahaan susu memulai dengan susu segar dan menghasilkan berbagai jenis susu, keju, es krim dan produk lainnya. Teknologi dalam perusahaan susu agak berbeda dari teknologi yang digunakan untuk perusahaan yang menjual zat kimia, perlindungan untuk tanaman dan menyediakan jasa agronomi; namun masalah penjadwalan, pengawasan, penyimpanan, pengiriman dan manajemen umum dari dua proses agak sama. Contoh lain terlihat pada Tabel 6.1.

Tabel 6. 1. Contoh Sistem dan Komponen Produksi

Manajer	Supplier	Input	Konversi	Output	Pelanggan
Manajer restoran	Distributor Supplier daging Perusahaan peralatan	Daging Sayur Pelayan	Memasak Penyiapan makanan Alat dapur	Makanan siap Pelanggan bahagia Perhidangan	Pengunjung yang lapar
Produsen pertanian	Dealer peralatan makanan Perusahaan bibit Zat kimia Perusahaan pupuk	Tanah Tenaga kerja Peralatan benih Zat kimia	Pengolahan Penyemprotan Pemanenan	Buah-buahan Penanaman biji-bijian	Prosesor Sayuran Konsumen eksportir

Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 6.1. di atas, ada dua jenis manajer agribisnis yang dimungkinkan yaitu manajer di restoran dan produsen hasil pertanian. Masing-masing posisi ini mempunyai tugas yang tidak terpisahkan dari kegiatan produksi mulai dari pemasok, input, kegiatan konversi, hasil dan pelanggan.

6.2. Keunikan Produk Pertanian

Keunikan produk pertanian bagaimanapun sangat mempengaruhi banyak keputusan dalam agribisnis. Dua bentuk keunikan produk yang sangat mempengaruhi adalah pengaruh musim dan mudah rusak. Pada

musim puncak; mulai dari gudang penyimpanan sampai pengolahan akan bekerja keras untuk dapat memproduksi maksimal. Bersamaan dengan musim puncak, persoalan gampang rusak menjadi kritis. Pada musim puncak, produk pertanian yang gampang rusak membutuhkan penanganan yang intensif, sehingga membutuhkan biaya dan penyimpanan yang luas.

Sifat lain yaitu *bulk* (membutuhkan ruang simpan luas) menimbulkan persoalan tersendiri. Selain membutuhkan gudang penyimpanan yang besar, juga membutuhkan penanganan yang hati-hati. Proses pengapalan menjadi persoalan besar karena selama dalam perjalanan produk pertanian akan menjadi cepat rusak. Bersamaan dengan itu, penghasil di tingkat usahatani juga harus mempertimbangkan masalah keragaman kualitas. Pabrik biasanya menuntut kualitas yang seragam, sehingga hal ini akan menyulitkan petani. Sortir akan memegang peranan penting yang pada akhirnya mengakibatkan banyak hasil petani menjadi terbuang. Hal ini tentu menjadi biaya bagi petani.

6.3. Membedakan Antara Produk dan Jasa

Hingga saat ini, manajer operasi juga dikenal sebagai manajemen produksi karena fokusnya terhadap sektor produksi. Namun sektor jasa sekarang merupakan sektor yang pertumbuhannya tercepat dalam perekonomian. Tentu saja ada perbedaan antara organisasi manufaktur dan jasa, tetapi perbedaannya tidak begitu jelas. Beberapa karakteristik yang membedakan kedua sektor tersebut seperti terlihat pada Tabel 6.2.

Tabel 6.2. Karakteristik dari Pengolah Produk dan Penyedia Jasa

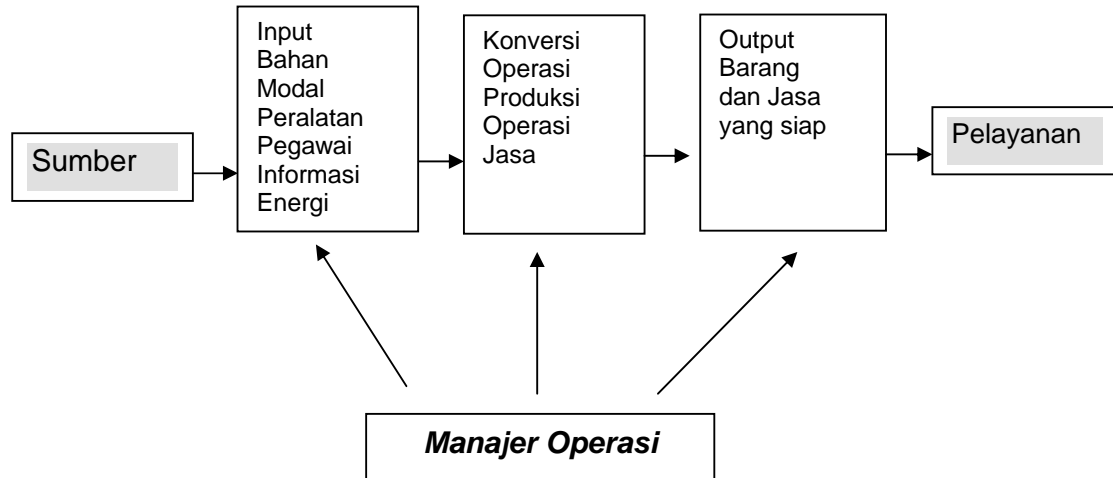
Pengolahan Produk	Penyedia Jasa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk fisik dan daya tahan 2. Output dapat diinventaris 3. Hubungan dengan pelanggan sedikit 4. Waktu untuk menanggapi lama 5. Fasilitas besar 6. Modal intensif 7. Mutu dapat diukur dengan mudah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produknya intangible dan mudah busuk 2. Output tidak dapat diinventaris 3. Hubungan dengan pelanggan banyak 4. Waktu untuk menanggapi pendek 5. Fasilitas kecil 6. Tenaga kerja intensif 7. Mutu tidak dapat diukur dengan mudah

Produsen barang dibedakan dengan penyedia jasa karena produk yang dihasilkan berbentuk fisik, berdaya tahan dan dapat diinventarisir. Perusahaan jasa produknya tidak berbentuk fisik melainkan ide, informasi, penampilan dan lain-lain. Beberapa organisasi jasa seperti restoran, lembaga pengiriman dan perakitan produk ataupun kredit berkembang pesat dan berbeda dengan penyedia produk. Penyedia jasa, tidak seperti produsen, cenderung untuk mempunyai hubungan yang tinggi dengan pelanggan dan waktu tanggapan terhadap pelanggan sering dihitung dalam menit, tidak dalam hari atau minggu seperti pada produsen produk.

Penghasil barang cenderung melayani pasar regional atau bahkan internasional dimana jasa cenderung tidak dapat dikirim. Tetapi penyedia jasa cenderung melayani pelanggan yang dekat (walapun hal ini telah berubah sehubungan alat komunikasi dan teknologi baru). Mutu lebih mudah diakses pada produsen barang karena dapat diukur dan diuji. Mutu dalam penyedia jasa adalah sulit untuk diakses karena diukur terhadap hal yang intangible seperti persepsi konsumen, komunikasi serta waktu, yang kesemuanya memiliki sifat subjektif.

Penghasil barang berkaitan dengan dua hal penting; manajemen dari berbagai jenis inventaris, dan mendistribusikan barang yang siap dan jasa-jasa. Artinya, penghasil barang banyak berkaitan dengan manajemen

operasi meliputi suatu sistem aktivitas dan pelaku yang saling berhubungan seperti terlihat pada Gambar 6.1. ini.



Gambar 6.1. Manajemen Operasi

Supplier (penyedia) menyediakan input terhadap sistem. Perindustrian tepat waktu dari input kualitas tinggi mempengaruhi semua aktivitas dalam sistem. Input terdiri dari tenaga kerja (tenaga terampil dan manajer), modal (peralatan), bahan, informasi dan tenaga yang dibutuhkan untuk memproduksi output yang diinginkan. Transformasi atau konvensi dari input menjadi output meliputi fasilitas, proses dan prosedur dimana barang dan jasa dihasilkan. Pelanggan membeli output dari satu sistem produksi dan memberi umpan balik setiap kali selesai mengkonsumsi. Dalam posisi ini, manajer produksi secara keseluruhan berjalan dengan lancar.

6.4. Sejarah Manajemen Operasi

Sejarah manajemen operasi berkaitan erat dengan dimulainya revolusi industri di akhir abad ke-18. Revolusi industri pada intinya mengakibatkan perusahaan dapat menghasilkan jumlah besar dalam waktu yang relatif singkat, sehingga segala sesuatunya berjalan dengan cepat.

Penemuan mesin uap oleh James Watt pada tahun 1769 berdampak besar dalam metode produksi. Karena proses produksi yang selama ini dikerjakan oleh tangan manusia, sekarang dikerjakan oleh mesin. Sehubungan dengan ini, metode produksi juga mengalami perubahan. Adam Smith (1776) memperkenalkan peningkatan produktivitas melalui spesialisasi; orang mengerjakan hal yang berbeda dibanding dengan orang lain sehingga dapat menghasilkan produksi lebih baik, lebih produktif. Selanjutnya, dalam teknik produksi juga diperkenalkan adanya barang di pabrik yang dapat dipergunakan oleh komponen yang berbeda (*interchangable*).

Dalam kaitannya dengan sejarah manajemen operasi, hal yang dianggap nyata adalah peran daripada Fredrik W. Taylor (1900) yang memperkenalkan konsep manajemen saintis, praktek manajemen yang didasarkan kepada prinsip ilmiah. Taylor lahir di Pennsylvania pada tahun 1856. Dia adalah seorang kepala di divisi mesin. Perhatiannya fokus kepada aspek produksi, pekerja, metode kerja dan upah yang dibayarkan. Taylor yang sampai saat ini dianggap sebagai Bapak Manajemen Ilmiah; percaya akan hal-hal berikut.

- 1) Prosedur kerja harus distandarkan untuk masing-masing jenis pekerjaan.
- 2) Praktek yang dilakukan harus efisien dan dilakukan melalui satu uji ilmiah.
- 3) Pemantauan yang hati-hati, perekrutan, dan pelatihan pekerjaan untuk dapat memenuhi persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan.
- 4) Pembagian pekerjaan karyawan berdasarkan divisi akan membuat masing-masing karyawan – sesuai dengan proses produksi – bersama manajer karyawan membagi divisi yang sesuai.

Kemudian perkembangan ilmu manajemen ditandai organisasi sistem pengendalian produksi menggunakan Gantt Chart yang ditemukan oleh Henry L. Gantt. Selanjutnya dikenal juga Hendry Ford yang berhasil menerapkannya dalam satu sistem produksi massa dengan kualitas produksi yang baik.

6.5. Isu Manajemen Operasi Terkini

Pertimbangan biaya dan efisiensi dalam manajemen operasi menjadi sentral. Isu yang terkait antara lain adalah:

- 1) *Perkembangan sektor jasa*. Peningkatan perusahaan yang bergerak di bidang jasa agribisnis sangat menonjol; di Amerika jumlahnya meningkat dari 46,3 persen menjadi 64,4 persen. Dalam agribisnis semakin dirasakan adanya peningkatan jasa sehubungan dengan produk agribisnis.
- 2) *Persaingan berdasarkan waktu*. Waktu pelayanan menjadi bagian penting dalam membangun *competitive advantage*. Semua ingin serba cepat, pelanggan ingin dilayani sesegera mungkin. Perkembangan inovasi teknologi membuat perusahaan semakin cepat memberikan pelayanan kepada pelanggan.
- 3) *Produktivitas*. Produktivitas didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan, yang dihitung dalam bentuk uang. Perekonomian dan kesejahteraan satu bangsa diukur oleh tingkat produktivitas; semakin tinggi produktivitas maka semakin tinggi pula tingkat upah yang akan diterimanya.
- 4) *Persaingan global*. Produk agribisnis tidak seluruhnya dikonsumsi di negara dimana dihasilkan, akan tetapi sebagian besar diekspor. Ekspor tidak selamanya dalam bentuk produk awal, akan tetapi dalam bentuk produk turunan. Untuk itu menjadi penting untuk mempertimbangkan di negara mana proses produksi akan dilakukan. Hal ini akan mempertimbangkan kondisi global yang menyangkut produk agribisnis.
- 5) *Kualitas*. Produk yang lebih berkualitas akan menjadi penentu dalam menentukan harga. Kualitas menjadi faktor penentu dan menjadi perhatian oleh semua produsen dalam menghasilkan barang dan jasa. Kualitas dapat didefinisikan sebagai kesanggupan satu produk memenuhi atau melebihi daripada apa yang diharapkan oleh pelanggan. Definisi kualitas dapat berbeda antar orang yang berbeda

dan dalam keadaan yang berbeda pula. Produsen pada kenyataannya mendefinisikan kualitas dalam banyak hal yang terkait seperti: kinerja, fitur, reliabilitas, durabilitas, *serviceability*, dan *aesthetics*. Sementara yang berkenaan dengan jasa fitur adalah: waktu, kelengkapan, keramah tamahan, konsistensi, aksesibilitas dan kenyamanan, akurasi, serta responsi. Dalam konteks ini kualitas dikaitkan dengan fitur-fitur demikian; semakin sesuai fitur dengan kebutuhan pelanggan maka semakin berkualitas produk yang dimaksud.

6.6. Sistem Pengelolaan Kualitas

Perbaikan kualitas mutlak dalam produk Agribisnis, oleh karena itu satu perusahaan Agribisnis harus mengelola kualitas dari berbagai kemungkinan yaitu: Total quality management, Deming, Juran, Crosby, Taguchi, ISO 9000, ISO 14000, dan HACCP.

7.6.1. Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) adalah konsep manajemen yang ditujukan terhadap perbaikan mutu secara terus-menerus. TQM berjuang untuk membuat mutu menjadi urusan dan tanggung jawab setiap orang. Keuntungan sistem ini meliputi kepuasan konsumen yang membaik, mutu produk dan jasa yang lebih baik, mengurangi sisa dan inventaris, meningkatkan fleksibilitas, dan biayanya lebih rendah.

Prinsip-prinsip TQM dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Kesuksesan bisnis hanya dapat dicapai dengan mengerti dan memuaskan kebutuhan konsumen
- Kepemimpinan dalam mutu adalah tanggung jawab manajemen puncak
- Statistik dan data nyata adalah dasar untuk pemecahan masalah dan perbaikan yang terus menerus

- Semua fungsi dan tingkat organisasi dari suatu organisasi harus fokus terhadap perbaikan yang terus-menerus untuk mencapai tujuan perusahaan
- Tim kerja multifungsi dapat bekerja sangat baik dalam pemecahan masalah dan perbaikan proses
- Pembelajaran, pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan adalah tanggung jawab semua orang didalam organisasi

7.6.2. Deming

Deming mendefenisikan mutu sehubungan dengan seberapa baik produk atau jasa memenuhi kebutuhan konsumen. W. Edwars Deming, ahli statistik dan konsultan, terbukti membantu pengawasan mutu untuk orang Jepang dan industri global secara umum dari tahun 1950-an keatas. Dia dianggap sebagai Bapak Pengawasan Mutu di Jepang dan banyak orang menganggap Deming sebagai pioner dalam bidang ini. Analisis dan publikasinya adalah pola dari banyak pendekatan yang telah dibuat untuk program pengawasan mutu ini.

Terdapat 14 item Deming terhadap mutu yang menyimpulkan kepercayaan terhadap perbaikan mutu. Menurut Deming, ke-14 item ini harus diimplementasikan oleh perusahaan yang ingin sukses; tidak satupun dari ke-14 item ini digunakan secara terpisah. Seperti TQM, Deming mempromosikan perbaikan yang berkelanjutan dalam konsep mutu serta menekankan pengurangan variabel dan ketidak-pastian dan proses produksi.

Terdapat 14 (empatbelas) acuan buatan Deming yakni:

1. Ciptakan dan publikasikan kepada semua pegawai pernyataan tentang tujuan dan maksud perusahaan atau organisasi. Manajemen harus menunjukkan secara terus-menerus komitmen terhadap pernyataan ini.
2. Pelajari filsafat baru; setiap orang dalam perusahaan termasuk manajemen puncak
3. Mengerti tujuan pemeriksaan untuk perbaikan proses dan pengurangan biaya

4. Akhirilah praktek penghargaan bisnis berdasarkan harga saja
5. Tingkatkan terus-menerus dan selama-lamanya sistem produksi dan jasa
6. Laksanakan pelatihan
7. Ajarilah dan laksanakan kepemimpinan
8. Hilangkanlah ketakutan. Ciptakan kepercayaan. Ciptakan iklim agar tercipta inovasi
9. Optimalkan untuk menuju tujuan organisasi dari perusahaan, usaha-usaha tim, kelompok dan staf daerah
10. Hilangkan pemaksaan terhadap angkatan kerja
11. Hilangkan kuota numeric terhadap produksi. Sebaliknya pelajari dan laksanakan metode untuk perbaikan. Hilangkan manajemen dengan tujuan (MBO). Sebaliknya pelajari kapabilitas proses dan bagaimana memperbaikinya.
12. Hilangkan penghalang yang merampas semangat kerja orang
13. Upayakan pendidikan dan perbaikan pribadi bagi setiap orang
14. Ambil tindakan untuk mencapai transformasi

7.6.3. Juran

Joseph M. Juran menjadi kepala permesinan industri di Western Electric Company dalam tahun 1930-an. Selama Perang Dunia kedua, dia memelopori penemuan untuk pengiriman barang-barang kepada negara yang bersahabat sementara bekerja pada pemerintahan President Roselvet. Memfokuskan terhadap mutu, dia memulai karirnya dalam bidang konsultan, menulis buku dan menjadi dosen. Juran, seperti Deming, tidak ditemukan oleh bisnis Amerika hingga tahun 1980-an dan mempengaruhi perbaikan mutu Jepang sebelum penerimaannya di Amerika. Juran telah bekerja secara ekstensif untuk menentukan biaya mutu pada seluruh aspek siklus produksi yang dapat dikendalikan oleh manajemen. Tulisan Juran secara mendasar mendefenisikan istilah sehubungan seberapa baik produk atau jasa cocok untuk digunakan. Juran mengusulkan bahwa manajemen mutu

terdiri dari trilogi mutu; yakni perencanaan mutu, pengendalian mutu dan perbaikan mutu.

7.6.4. Crosby

Philip B. Crosby memperkenalkan tujuan daripada kesalahan nol. Defenisi Crosby tentang mutu didasarkan pada seberapa jauh produk atau jasa cocok dengan persyaratan. Ajaran Crosby menekankan mutu sehubungan dengan produksi. Tidak seperti Deming dan Juran, Crosby percaya bahwa kunci dari perbaikan mutu adalah perubahan pikiran pada manajemen tingkat tinggi. Crosby mendukung dan menyarankan suatu rencana untuk mengimplementasikan perubahan budaya di tempat kerja.

7.6.5. Taguchi

Taguchi membangun teknik pengendalian mutu yang diajukan oleh Deming. Taguchi mendefinisikan kualitas dari sisi filosofi. Taguchi mendefinisikan kualitas sebagai tidak adanya perbedaan dan biaya sosial. Idealnya, menurut Taguchi; adalah membuat produk sedekat mungkin dengan konsumen, sesuai dengan kebutuhan konsumen. Taguchi melakukan pendekatan statistik untuk menentukan ukuran yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Diyakininya bahwa bila produk tidak sesuai dengan kebutuhan konsumen maka biaya akan naik secara eksponensial.

7.6.6. ISO 9000, SIO 14000

ISO (*International Standard Organization*) merupakan organisasi internasional dalam hal standarisasi dimana anggotanya hampir seluruh negara di dunia. Misinya mempromosikan penggunaan standarisasi dan aktivitas yang berhubungan di dunia dengan cara membantu perdagangan barang dan jasa internasional. Tanpa standar yang serasi atas teknologi yang sama di negara atau regional berbeda, hambatan teknis untuk jual-beli akan meningkat secara signifikan.

ISO 9000 adalah suatu rangkaian dari tiga standar dan petunjuk internasional terhadap manajemen mutu dan kepastian mutu. Defenisi

standar terhadap mutu dan dalam ISO 9000 mengacu kepada semua fitur dari produk atau jasa yang diminta oleh pelanggan. Implementasi ISO 9000 tidak menjamin produk yang bermutu, melainkan ISO 9000 menentukan bahwa suatu perusahaan mendefinisikan standar mutu yang tepat, mendokumentasikan prosesnya, dan kemudian menunjukkan bahwa perusahaan taat melaksanakannya. Lebih banyak perusahaan sekarang menemukan bahwa mempunyai sertifikat ISO 9000 adalah kunci untuk berbasis secara global.

Dengan ISO 14000, konsep yang sama dari standar dunia atas mutu juga diterapkan terhadap lingkungan. Standar ISO 14000 menyediakan kerangka dan sistem dalam menangani perintah legislatif serta peraturan tentang lingkungan. Komponen ISO 14000 adalah sistem manajemen lingkungan, audit lingkungan, evaluasi kinerja lingkungan, pelabelan lingkungan dan pengukuran siklus hidup. Diharapkan bahwa standar baru ini dapat diterima secara luas – terutama di Eropa.

7.6.7. Analisis Bahaya dan Titik Pengendalian Penting (Hazard Analysis and Critical Control Point HACCP)

Dalam industri makanan, Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) telah menjadi program keamanan makanan yang penting dan telah dikenal. Program ini disambut baik, dimana permintaan publik dan legislatif terhadap perlindungan keamanan makanan terus meningkat. Prinsip utama HACCP adalah memfokuskan terhadap pencegahan masalah keamanan makanan daripada pengendaliannya. Walaupun HACCP pada dasarnya membantu dalam proses untuk makanan yang aman, hal itu juga berlaku bagi *supplier* bahan baku. Keuntungan HACCP ini meliputi penurunan resiko manufaktur dari menjual produk yang tidak aman, peningkatan kesadaran terhadap bahaya di tempat kerja dan mutu produk yang lebih baik.

Sistem HACCP terdiri dari tujuh prinsip yang menggambarkan bagaimana menetapkan, mengimplementasikan dan mempertahankan sistem agar beroperasi.

Tujuh prinsip HACCP adalah sebagai berikut:

1. Lakukan analisis bahaya. Persiapkan langkah-langkah dalam proses dimana bahaya yang penting dapat terjadi dan gambarkan tindakan pencegahannya.
2. Tentukan batas kritis terhadap tindakan pencegahan, yang dihubungkan dengan titik pengendalian penting yang telah ditentukan.
3. Tentukan batasan waktu yang dibutuhkan untuk mencegah sesuai dengan munculnya titik kritis.
4. Nyatakan persyaratan monitoring terhadap titik kritis.
5. Nyatakan titik perbaikan bilamana dalam monitoring ditemukan adanya penyimpangan.
6. Nyatakan prosedur pencatatan dalam sistem HACCP.
7. Nyatakan bahwa prosedur seluruhnya berjalan dengan baik sebagaimana dinyatakan dalam HACCP.

6.7. Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Lokasi

Pertimbangan dalam memilih lokasi pabrik ataupun tempat memproses produksi menjadi penting dalam agribisnis. Pertimbangan yang digunakan meliputi hal-hal berikut.

6.7.1. Dekat ke Bahan Mentah dan Suplier

Agribisnis boleh jadi berkeinginan memiliki kedekatan dari bahan mentah dan suplier – khususnya jika suatu input bahan mentah terbesar dibutuhkan dan input tersebut mahal untuk dikirim dari negara penghasilnya. Contoh makanan dan agribisnis yang sangat tergantung pada sumber suplai meliputi industri pengalengan makanan, *processor* jagung dan pengepakan daging. Pada industri pengepakan daging sapi contohnya, daging sapi akan menjadi sangat banyak dan mahal untuk dikirim dari Nebraska menuju New York; jadi pengusaha melakukan penyembelihan dekat penggembalaan dan melakukan pengiriman jarak jauh dalam bentuk kotak daging sapi yang lebih

teratur. Dengan berlokasi dekat penggembalaan ternak sapi dan pasar berupah rendah, pengepakan daging melihat industri penyembelihan ternak sapi mampu memotong biaya hingga 50 persen dan standar penggunaan tanaman meningkat hingga kurang lebih 90 persen dibandingkan 60 persen rata-rata industri pada awal tahun 60-an.

Pada industri agrikultur yang mengangkut material dengan volume besar, seringkali materi tersebut mudah menjadi busuk, jadi harus mempertimbangkan lokasi dimana banyak tersedia sarana pengangkutan. Umumnya pertanian gandum besar berlokasi pada sistem rel atau sistem berair banyak. Demikianlah, perusahaan berusaha untuk meminimumkan seluruh biaya produksi dan biaya pengangkutan bahan mentah dan suplai lewat pertimbangan lokasi.

6.7.2. Lokasi Pasar

Terdapat pepatah tua yang menyatakan tiga faktor paling penting pada harta tidak bergerak yaitu lokasi, lokasi dan lokasi. Lokasi pasar sangatlah penting bagi pengecer karena pelanggan tidak akan sering melakukan perjalanan jarak jauh untuk membeli dari pengecer. Barang-barang agrikultur yang banyak, mudah busuk atau berat dapat menerima harga tertinggi jika mereka dilokasikan dekat pasar; karena kualitas yang tinggi, pelayanan yang lebih baik, dan biaya transportasi yang lebih rendah. Agribisnis yang menghasilkan input untuk perusahaan lain sering melokasikan fasilitas dekat pembeli untuk meminimalkan biaya distribusi dan untuk menyediakan jasa yang lebih baik.

Lokasi dekat pasar sangat penting untuk perusahaan jasa. Lokasi yang tepat akan menjamin waktu pengiriman barang dan jasa dari tempat produksi ke tempat dikonsumsi dapat berjalan tepat dan efisien.

Sebagaimana telah disebutkan, rantai hamburger White Castle menawarkan filosofi menarik pada lokasi. White Castle selalu memilih lokasi dekat pabrik. Walaupun lokasi berada di daerah dimana terdapat beberapa pedagang cepat saji lain, perusahaan memilih melokasikan restoran mereka

dekat pabrik dengan pemahaman bahwa mereka menjadi pelopor berdirinya makanan siap saji bagi pekerja yang meninggalkan pabrik.

Supermarket yang berlokasi dekat gudang barang dan suplier pembuahan eceran yang berlokasi dekat perkebunan; menggambarkan kepentingan faktor lokasi pasar pada operasi perencanaan produksi. Setiap pasar harus dievaluasi dengan hati-hati oleh manajer operasi untuk membuat keputusan terbaik mengenai lokasi.

6.7.3. Iklim Tenaga Kerja

Iklim tenaga kerja sangat menentukan dalam pemilihan lokasi. Lokasi yang tidak sesuai dengan persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan tidak akan mendukung terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Iklim tenaga kerja ini meliputi: standar upah, produktivitas kerja, pengadaan training, sikap kerja, dan kuatnya persatuan juga merupakan pertimbangan penting. Faktor lain adalah tersedianya tenaga kerja yang berkualitas. Perusahaan makanan dan agrikultur yang membutuhkan penelitian besar menemui keuntungan jika berlokasi dekat area universitas berbeasiswa, dimana *skill* yang tinggi dan sumber teknisi berpusat. Contohnya pada industri pengepakan daging, lokasi pengepakan daging pada iklim tenaga kerja dan persetujuan yang tidak baik mengalami kerugian bersaing karena upah dan keuntungan harganya bisa sebesar 40 persen lebih tinggi dari pesaing.

6.7.4. Pengelompokan (Aglomerasi)

Pengelompokan menunjukkan akumulasi aktivitas bisnis sekeliling lokasi spesifik. Di tempat tertentu sejumlah perusahaan dapat mengelompok secara alamiah yang fungsinya memproses satu produk. Hal ini akan dapat menciptakan efisiensi. Sebagai contoh, perusahaan dapat berlokasi dekat kelompok perusahaan yang eksis karena dapat berbagi infrastruktur yang ada seperti: transportasi, air, atau sistem pembuangan/selokan. Kelebihan pengelompokan restoran, teater, dan atau tim olahraga profesional dapat juga menghasilkan keuntungan sosial bagi pegawai dan manajemen agribisnis.

6.7.5. Pajak dan Insentif

Pemerintah berusaha mempengaruhi perusahaan untuk berlokasi di area mereka dengan menawarkan pajak sukarela dan paket insentif. Paket ini bisa memuat item seperti; pinjaman khusus untuk mesin dan perlengkapan, dana kecocokan negara, sewa pegawai sponsor negara dan program training, serta kebebasan pajak pada pajak bersama dan dan pajak cukai. Pemerintah menawarkan motivasi ini karena dengan membawa bisnis ke kota, kabupaten atau negara; bisa membantu mendorong perekonomian pada jangka panjang.

6.7.6. Dekat ke Fasilitas Perusahaan Lainnya

Makanan dan agribisnis bisa saja melokasikan fasilitas baru dengan mempertimbangkan kedekatan ke fasilitas perusahaan lain. Sebagai contoh agribisnis bisa memilih untuk membuka fasilitas jasa baru di daerah yang tidak melayani pelanggan secara memadai, lewat fasilitas perusahaan yang ada. Agribisnis yang dipengaruhi kondisi iklim bisa menjalankan strategi manajemen berisiko dengan memiliki fasilitas yang tersebar di sekitar lokasi atau sepanjang jalan pelayanan. Perusahaan benih melokasikan fasilitas produksi pada area bahkan negara yang berbeda, untuk meyakinkan produktifitas benih mereka dan untuk meminimumkan ketidakpastian cuaca yang tidak mendukung. Beberapa agribisnis boleh jadi melokasikan fasilitas baru pada kedekatan relatif ke fasilitas perusahaan lain, karena suplai mereka bagi perusahaan lain atau berbagi manajemen dan staf.

6.8. Keputusan Lokasi Untuk Bisnis Jasa

Keputusan lokasi untuk bisnis jasa dapat menjadi lebih penting dibandingkan bisnis manufaktur. Faktor-faktor seperti; kepuasan pelanggan,

volume lalu-lintas, level pendapatan dan kepadatan penduduk merupakan indikator penjualan yang penting dan mempengaruhi keputusan lokasi. Sebagai contoh, banyak masyarakat yang berbelanja di supermarket yang berlokasi di jalan pulang dari tempat kerja atau pada pasar dekat rumah. Lokasi toko pesaing dapat juga menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan jasa. Supermarket baru yang berlokasi dekat pembangunan perumahan baru dan jauh dari pesaing bisa menyediakan keuntungan bersaing nyata bagi perusahaan itu.

Berbagai hal yang harus dipertimbangkan dalam memilih lokasi bidang jasa adalah sebagai berikut.

- 1) *Area pekerjaan* adalah penting karena menyangkut kesiapan tenaga kerja yang akan terlibat dalam proses produksi.
- 2) *Aktivitas pedagang eceran* sebagai faktor kedua yang penting karena banyak jasa makanan cepat saji tersedia atas dorongan penjual eceran.
- 3) *Berdekatan dengan pesaing yang sukses* dilihat sebagai keuntungan karena disinyalir bahwa area tersebut merupakan pasar yang baik.
- 4) *Arus lalu lintas* juga penting karena umumnya bisnis berasal dari orang di mobil. Faktanya arus lalu lintas 16.000 mobil setiap 24 jam dianggap baik.
- 5) *Kepadatan penduduk*. Populasi penduduk kira-kira 20.000 penduduk kelas menengah keatas dengan radius 2 mil dianggap mampu menjamin bisnis akhir pekan dan bisnis malam hari.
- 6) *Kemudahan akses dan kemudahan visi* juga merupakan faktor penting dalam mempertimbangkan faktor lokasi. Secara spesifik, petunjuk lalu lintas, persimpangan, *back up* lalu lintas selama jam sibuk, dan lingkungan gedung dan isyarat merupakan kemudahan akses yang penting dan faktor kemudahan visi yang dipertimbangkan.

6.9. Perencanaan Kapasitas

Perencanaan kapasitas merupakan aktivitas untuk menentukan ukuran kecocokan tanaman manufaktur atau lokasi jasa yang seharusnya,

sehingga kuantitas nyata dapat dihasilkan selama periode waktu spesifik. Perusahaan makanan atau perusahaan agribisnis harus menyeimbangkan biaya kepemilikan kapasitas; pelanggaran mengundang potensi kehilangan penjual yang harus dibayar atas terlalu kecilnya kapasitas. Jika tidak diantisipasi secara benar, kehilangan penjual dan ketidakpuasan pelanggan bisa menimbulkan efek serius untuk keuntungan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

1. *Skala Ekonomi.*

Menurut prinsip skala ekonomi, pabrik besar biasanya menghasilkan biaya per unit terendah karena biaya tetap kemungkinan terdistribusi ke seluruh produk yang dihasilkan. Analisa volume biaya dapat digunakan untuk menentukan berapa banyak volume yang dibutuhkan untuk menutupi biaya tetap.

2. *Fleksibilitas*

Pandangan lain dalam menentukan kapasitas adalah fleksibilitas. Kumpulan pabrik yang terlibat dalam mengelola satu produk akan sangat menentukan satu dengan yang lain dalam berproduksi. Oleh karena itu, tingkat produksi satu perusahaan akan ditentukan oleh tingkat produksi perusahaan lainnya.

3. *Musim*

Musim akan menentukan seberapa banyak bahan baku akan diproses. Di musim paceklik akan sangat sulit menemukan jumlah tepat sesuai dengan kapasitas produksi. Sedangkan musim puncak juga akan berdampak pada peningkatan kapasitas produksi perusahaan.

4. *Fluktuasi / Naik Turunnya Permintaan*

Fluktuasi permintaan pada manufaktur dapat ditangani dengan mendirikan persediaan selama periode permintaan lambat. Namun jumlah produk yang gampang busuk dan mubazir yang diasosiasikan dengan produk agrikultur bisa merintang strategi ini. Perbedaan antara manufaktur dan jasa adalah bahwa jasa secara khas menghasilkan dan mengkonsumsi secara serentak. Demikianlah,

perusahaan jasa harus membangun cukup kapasitas bagi fasilitas mereka untuk bertemu periode puncak permintaan.

5. *Multiple Shifts versus Single*

Multiple shift bisa jadi alternatif untuk mengoperasikan fasilitas pada kapasitas maksimum – jika tenaga kerja tersedia. Secara teori kapasitas produksi dapat dilipat-duakan manakala didapat persediaan tenaga kerja yang sesuai.

6.10. Perencanaan Layout

Layout produksi menyangkut tata letak mesin dan peralatan. Perencanaan layout menunjukkan bentuk spesifik dari pengaturan secara fisik dalam fasilitas. Ketika merencanakan layout tanaman secara fisik, pertimbangan harus diberikan untuk menggunakan ruang dan tenaga kerja dengan tepat, meminimumkan *material handling*, dan mempertahankan fleksibilitas pabrik.

Tujuan perencanaan layout adalah mengijinkan pekerja dan perlengkapan menjalankan operasi pada cara yang paling efektif dan efisien. Terdapat empat kategori dasar layout fasilitas: proses, produk, campuran dan penentuan posisi.

BAB. VII

SUMBERDAYA MANUSIA DAN PENGELOLAANNYA DALAM BIDANG AGRIBISNIS

7. 1. Kebutuhan Sumberdaya Manusia

Ketika kelompok manajer agribisnis dan makanan diminta menyebutkan aset perusahaan, jawaban yang paling sering adalah daftar aset fisik perusahaan-seperti tanah, peralatan, truk, uang, dan sejenisnya. Seringkali orang melupakan unsur yang paling penting bagi setiap bisnis yaitu manusia itu sendiri. Bukan masalah apa yang menjadi aset keuangan atau fisik dari suatu perusahaan, tapi bagaimana cara manusia menggunakan aset tersebut dan menjalankan strategi bisnis yang menentukan kesuksesan dan kegagalan perusahaan.

Beberapa manajer gagal memandang tenaga kerja sebagai aset. Mereka segan untuk menginvestasikan waktu dan uang yang cukup dalam fungsi sumber daya manusia. Bagi manajer seperti ini fokus adalah dalam pengisian posisi dan menjaganya agar tetap terisi. Namun kurangnya perhatian terhadap tenaga kerja ini dapat menambah biaya perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Perusahaan yang mewujudkan sikap ini selalu tidak dapat mencapai potensinya yang penuh. Walaupun banyak manajemen yang dihabiskan untuk mengembangkan program pemasaran perusahaan tersebut, atau menyaring teknologi dan metode untuk menghasilkan barang dan jasa, mereka akan gagal. Dalam analisa terakhir, kebanyakan agribisnis menawarkan produk dan jasa yang tidak berbeda secara signifikan seperti yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan yang lain. Banyak pelanggan yang menggambarkan produk dan jasa ini sebagai barang komoditi. Mereka hampir sejenis, jadi sulit untuk membuat produk dan jasa yang berbeda dengan pesaing lainnya. Ketika pada jenis barang dan jasa sama, maka

penekanan dari strategi ini dan organisasi sumber daya manusia adalah unsur yang penting dalam penjalanan strategi manapun.

Dalam banyak hal tugas administrasi lebih mudah daripada pekerjaan orang umumnya; orang-orang tidak dapat secara sederhana dianalisis oleh sebuah komputer atau dihidupkan atau dimatikan seperti proses sebuah mesin. Pengolahan sumber daya manusia lebih mirip produksi pertanian; sebagian sebagai seni dan sebagian sebagai ilmu pengetahuan, yang membutuhkan keseimbangan yang benar dari beraneka-ragam sumber daya dan keadaan atau kondisi yang tepat, untuk hasil yang luar biasa. Setiap orang dalam sebuah organisasi adalah perorangan yang unik dengan kebutuhan perasaan dan emosi perorangan. Semua variabel ini berubah setiap hari; kadangkala peristiwa demi peristiwa dalam satu hari mempengaruhi persaingan lingkungan yang kompetitif. Ini membuat pengolahan fungsi sumber daya manusia menjadi kompleks dan sulit. Namun di sini investasi dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi melalui meningkatnya produktivitas dan keuntungan finansial untuk perusahaan. Pada bab akhir ini kita akan mempertimbangkan unsur yang paling penting dalam mengolah sumber daya yang paling penting ini.

7.2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia dapat dibagi ke dalam dua bagian yang saling berhubungan erat yakni; 1) mengatur fungsi sumber daya manusia, dan 2) mengatur motivasi pegawai.

Dengan kata lain, mekanika mengatur manusia dan cara mengatur orang mempunyai ketergantungan yang tinggi. Jika orang dan pekerjaan tidak saling cocok dengan perhatian yang penuh, tidak banyak hal dari motivasi yang akan membuat perbedaan. Bab ini akan menitik-beratkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, pentingnya struktur organisasi, kepemimpinan dan motivasi.

Isu Kunci

Tiga hal utama yang paling banyak mempengaruhi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah:

1. Ukuran dari suatu perusahaan
2. Pengetahuan tentang fungsi sumber daya manusia
3. Puncak filsafat manajemen terhadap sumber daya manusia.

Kadang-kadang, dalam sebagian perusahaan kecil, fungsi sumber daya manusia (yang biasa yang disebut personil dalam perusahaan yang lebih kecil) lebih banyak dijalankan dengan dasar insiden daripada sesuai dengan rencana. Tanpa memperhatikan ukuran usaha agribisnis, hal yang harus diperhatikan meliputi kebutuhan karyawan bentuk syarat sah, tenaga kerja terlatih, golongan upah tertentu dan melayani pelanggan. Karena sebuah agribisnis yang kecil biasanya tidak memberikan kesempatan cukup yang penuh kepada orang-orang untuk mengurus sumber daya manusia, tugas ini sering ditinggalkan oleh manajer umum.

Dalam kasus ini, orang hanya akan mendapat perhatian pada saat terjadi krisis. Contoh dari krisis ini misalnya ketika seorang karyawan utama meninggalkan perusahaan, dimana sebuah perselisihan akan dirasakan seorang karyawan atau pelanggan secara dramatis. Sayangnya dalam beberapa perusahaan agribisnis, manajemen SDM hampir secara komplit diabaikan sampai masalah itu mencapai tahap krisis.

Tidak ada ukuran mutlak untuk sebuah perusahaan, entah berdasarkan jumlah tenaga kerja atau volume penjualan; yang menjadi patokan untuk mengangkat tenaga kerja tetap, guna menangani masalah personalia. Jenis agribisnis sangat rumit; pekerjaan yang beraneka-ragam dan peraturan dasar menekankan sekali agar sebuah agribisnis memiliki tenaga kerja penuh antara 75-100. Manajemen akan memeriksa kebutuhan mereka untuk manajer personalia. Pedoman lainnya yang berfaedah adalah bahwa departemen personalia yang beroperasi secara tetap dapat menguntungkan apabila anggaran departemen tersebut tidak melebihi 1-2% dari keseluruhan upah atau gaji.

Pemeriksaan pertumbuhan koperasi menengah – koperasi para petani kabupaten Culpen, menggambarkan beberapa hal utama yang rumit dalam mengatur SDM. Manajer umum Kevin Staton, telah bersama dengan perusahaan ini selama 5 tahun. Fokus utama dari koperasi ini adalah bahan baku dan bahan bakar. Koperasi ini menjual dan melayani secara lengkap bahan baku pertanian, termasuk pupuk, zat-zat kimia untuk melindungi hasil panen, dan bibit. Sebagai tambahan Culpen menjual gasoline, bahan bakar diesel dan LPG; kepada para petani, bisnis kecil dan kepada rumah tangga dalam 4 wilayah kabupaten Culpen. Koperasi ini mempunyai 35 orang tenaga kerja penuh, ditambah 8-10 tenaga kerja tambahan selama masa sibuk. Saat bisnis agak meningkat, angka tenaga kerja relatif konstan dalam beberapa tahun terakhir karena perusahaan menyediakan perlengkapan dan teknologi baru untuk meningkatkan produktifitas.

Hingga saat ini, kemampuan tenaga kerja adalah stabil dan Kevin merasa organisasi belum mempunyai masalah personil. Pada tahun yang terakhir, peristiwa yang terjadi sama sekali merubah pandangannya. Asuransi kompensasi para pegawai koperasi banyak ditingkatkan. Perusahaan itu disebut melakukan 6 pelanggaran terhadap keselamatan; pabrik yang baru untuk suku cadang Toyota hanya dibuka di dekat perbatasan kabupaten; dan beberapa dari manajer departemen terpaksa menghabiskan waktu mengendarai truk, menjalankan pabrik secara terus-menerus dan sejenisnya. Karena sebuah kecelakaan kerja dimana seorang tenaga kerja kehilangan lengan, Kevin membatalkan perjalanan ke Eropa yang telah ia dan keluarganya rencanakan dalam 2 tahun. Saat 10 dari 35 tenaga kerja penuh telah menghabiskan 10 tahun bersama organisasi, catatan menunjukkan pada tahun terakhir ini baru 10 orang yang diupah. Para tenaga kerja pabrik tidak memiliki tunjangan tambahan selain dari yang diwajibkan hukum. Perusahaan dengan nyata memiliki masalah perputaran tenaga kerja, dan Kevin mengharapkan situasi ini dapat diatasi dengan sejumlah keuntungan yang ditawarkan oleh pabrik suku cadang baru itu. Dia tahu bahwa Culpen tidak menyewa tenaga kerja berpengalaman dan perlengkapan kerja yang mereka butuhkan untuk persaingan koperasi.

Koperasi petani kabupaten tidak memiliki kebijaksanaan SDM yang resmi atau tertulis. Beberapa tahun yang lalu, perusahaan hanya memiliki satu lokasi dan selusin tenaga kerja dan kebijaksanaan kelihatan seperti “pita merah”. Sebuah bentuk yang belum sempurna digunakan sebagai aplikasi. Para pelamar diwawancara dan disewa oleh manajer apapun yang memiliki waktu untuk membicarakan peranan individu dalam pekerjaan. Tidak ada standar kualifikasi pekerjaan, dan fungsi-fungsi pekerjaan tidak digambarkan secara formal. Pelatihan dan orientasi biasanya terdiri atas “kamu ke sana dan bekerjalah dalam pabrik, siapapun yang di sana akan menunjukkan peraturan kepadamu”. Karena total biaya tenaga yang tinggi maka kebijaksanaan upah terdiri atas “bayar sekecil mungkin sebisamu”. Kecuali kenaikan upah setiap tahun untuk setiap orang, kenaikan upah biasanya diberikan hanya ketika seseorang ingin berhenti, sebagai bujukan untuk tetap tinggal. Cara ini sering kali terlambat untuk merubah keputusan tenaga kerja.

Perusahaan besar juga dapat memiliki program SDM yang salah karena dilakukan sembarangan. Program SDM formal dalam perusahaan yang lebih besar hampir tidak efektif bagi Culpen jika dikelola dan diatur dengan kurang baik.

Secara relatif agribisnis besar dengan 2.000 tenaga kerja memberikan teladan yang baik. Direktur personalia dipromosikan pada jabatannya itu 15 tahun yang lalu, terutama karena ia mampu pada waktu itu. Dia telah ikut pelatihan di departemen (yang tidak berjalan dengan lancar) dan tidak memiliki manajemen pelatihan yang formal. Lebih penting lagi bahwa sejak menduduki posisi itu dia tidak pernah mencoba untuk mempelajari lebih banyak tentang pengaturan dalam beberapa pekerjaan. Pengangkatannya mencerminkan sikap manajemen puncak yang percaya fungsi-fungsi SDM secara relatif tidak penting. “Menemukan tenaga kerja” dan membayar mereka sekecil mungkin adalah dua hal yang sangat lengkap, tetapi pada dasarnya sasarannya personil. Dalam perusahaan ini direktur SDM tidak dianggap sebagai manajer puncak, serta tidak termasuk perencanaan dan proses pembuatan kebijaksanaan yang penting. Dalam kenyataannya pemeliharaan pengawasan gudang dan supervisor berpengaruh lebih jauh

daripada yang dilakukan manajer SDM. Produktivitas tenaga kerja menurun, perputaran tenaga kerja dan tingkat absensi meningkat, keluhan-keluhan meningkat, pemogokan diantisipasi dan manajer puncak menjadi bingung.

Hal-hal tersebut dalam kedua perusahaan harus dirubah. Tanpa perubahan yang berarti dalam pendekatan manajemen SDM, kedua perusahaan – kecil dan besar – akan kehilangan bisnis terhadap pesaing-pesaing atau gagal untuk diselamatkan. Masalah orang (SDM) mempengaruhi produktivitas, biaya dan keuntungan. Kedua perusahaan menyediakan contoh-contoh hal pokok mana (ukuran, ketrampilan dan pengetahuan staf SDM, serta filosofi dan sikap manajer) yang harus ditujukan dalam pengaturan SDM dengan sukses. Mari kita lihat lebih dalam tentang fungsi manajemen SDM dan cara-cara untuk menolong manajer agribisnis secara maksimal untuk kembali menginvestasikan pada orang.

7.3. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada langkah yang efektif dalam sebuah program SDM. Langkah-langkah itu difokuskan untuk menemukan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan penyediaan untuk keberlangsungan produktivitas dan pengembangan. Langkah-langkah itu terdiri dari :

1. Menentukan kebutuhan perusahaan akan SDM.
2. Menemukan dan merekrutnya.
3. Menyeleksi dan menyewanya.
4. Orientasi tenaga kerja baru terhadap pekerjaannya.
5. Syarat-syarat kompensasi dan batas-batas kepentingan.
6. Evaluasi hasil.
7. Mengawasi pelatihan dan pengembangan.
8. Menyediakan untuk dipromosi dan kenaikan pangkat.
9. Mengatur pemberhentian atau pemindahan.

Dilaporkan bahwa ribuan orang memasuki pasar tenaga kerja setiap bulannya. Beberapa belum memiliki pengalaman dan pelatihan. Setiap calon tenaga kerja memiliki potensi untuk melakukan pelayanan seumur hidup

sebagai tenaga kerja yang produktif dan memuaskan. Sayangnya, setiap tenaga kerja memiliki potensi yang sama untuk tidak puas, tidak senang, dan tidak produktif. Tantangan bagi manajer agribisnis adalah menyediakan sumber daya-sumber daya yang tersembunyi untuk setiap tenaga kerja dan menjadikannya bermanfaat baik bagi perusahaan maupun tenaga kerja. Proses ini dimulai dengan mengevaluasi kebutuhan perusahaan akan SDM.

7.4. Menentukan Pekerjaan Yang Akan Dikerjakan

Langkah pertama manajemen SDM ini merupakan sesuatu yang paling sering diabaikan oleh mereka yang terlalu bangga untuk memikul tanggung jawab besar di bidang personalia. Alasannya karena hal ini kelihatannya tidak begitu perlu. Seseorang dapat mengangkat orang lain tanpa mengetahui spesifikasi pekerjaan apa yang harus mereka lakukan atau mengapa dan bagaimana mereka harus melakukannya. Mudah untuk masuk ke dalam situasi dengan ide yang tidak jelas. Juga mudah untuk menyewa seseorang untuk mengisi posisi kosong dengan pikiran yang tidak nyata atau tidak ada pertanggungjawaban yang akan dirubah. Tantangan ini menentukan pekerjaan logis, rencana pengembangan yang logis, rencana pengembangan organisasi yang baik. Pekerjaan itu akan menetapkan 2 cara, yaitu spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

7.4.1. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan menjelaskan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Spesifikasi pekerjaan akan dikembangkan untuk setiap pekerjaan, tanpa mempedulikan ukuran dan jenis agribisnis. Dalam koperasi petani kabupaten Culpen, salah satu dari mitra usaha – barangkali manajer kantor, harus disertai tanggung jawab atas fungsi personalia. Pendelegasian tanggung jawab kepada seseorang akan meringankan beban manajemen puncak apabila terjadi krisis karena ketimpangan program personalia.

Personil yang diserahkan tanggung jawab kepegawaian dapat mengembangkan lembaran spesifikasi pekerjaan dengan format berikut :

1. *Tujuan dari pekerjaan.* Apa tujuan dari pekerjaan itu? Kegiatan apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan?
2. *Tipe Pekerjaan.* Bagaimana tenaga kerja diawasi? Apa tanggung jawab dan kesempatan pelatihan? Apakah pekerjaan ini merupakan tugas seumur hidup atau masih menjanjikan peningkatan karir?
3. *Syarat-syarat Pekerjaan.* Apakah tingkatan pekerjaan yang diperlukan? Apa pengalaman keterampilan khusus, kekuatan fisik atau kondisi, emosi atau faktor pribadi yang dibutuhkan untuk posisi ini?
4. *Faktor lain.* Tes apa yang menyediakan informasi yang berguna? Apakah pengalaman kerja atau faktor laba mungkin menentukan bakat pelamar untuk melakukan pekerjaan itu?

Setiap manajer ingin seseorang yang kreatif seperti Thomas Edison, pandai seperti Albert Einstein dan mempunyai motivasi seperti Michael Jordan; tetapi kebanyakan orang tidak ada yang bisa melakukannya. Kualifikasi yang terlalu tinggi tidaklah bagus; begitu juga bila terlalu rendah. Untuk alasan ini, spesifikasi pekerjaan akan menggambarkan kebutuhan yang sebenarnya dari pekerjaan. Dengan kata lain, rangkaian pernyataan yang singkat akan cukup untuk spesifikasi pekerjaan.

Orang yang mengawasi pekerjaan sering dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan manajer SDM. Jika manajer agribisnis tidak dapat menginvestasikan syarat-syarat itu pada sebuah pekerjaan, mungkin lebih bijaksana untuk tidak mengisinya karena manajer tersebut tidak akan pernah tahu apakah hak itu dilaksanakan dengan baik atau tidak. Tabel 7.1. menyediakan sebuah contoh spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang spesifik bagi koperasi petani kabupaten Culpén.

Tabel 7.1. Contoh Dari Spesifikasi Pekerjaan

1.	Spesifikasi pekerjaan	Koperasi petani kabupaten Culpén
2.	Pekerjaan	Pengurus kilang

3.	Tujuan pekerjaan	Untuk membantu pelanggan membongkar muatan gandum, mencampur dan memuat makanan ternak dan memenuhi pesanan pelanggan.
4.	Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk memberikan penjelasan dan membantu pengusaha tani membongkar muatan gandum secara cepat dan efisien, - untuk mengoperasikan peralatan pencampur makanan ternak, - untuk mengarungi dan memuat makanan ternak, - untuk menjaga kebersihan dan kenyamanan dan untuk melayani pelanggan secara cepat dan cekatan.
5.	Syarat pekerja	Pendidikan : D3 (minimal) Pengalaman : Latar belakang usaha tani atau berpengalaman 1 tahun mengoperasikan kilang. Jasmani : Kesehatan yang baik dan tidak alergi debu Kepribadian : Ramah dan terbuka
6.	Peluang karir	Posisi ini memberikan pengalaman yang perlu untuk menduduki kursi manajemen sebagai penyelia kilang dan pada akhirnya memasuki manajemen penjualan atau umum.
7.	Pertimbangan khusus	Setiap pelamar harus bersedia bekerja di tempat berdebu dan lembur selama 4 sampai 6 jam pada musim panen.

7.4.2. Deskripsi Pekerjaan

Pada saat yang sama ketika spesifikasi pekerjaan sedang dikembangkan, deskripsi pekerjaan juga dirumuskan. Tekanan sebuah deskripsi pekerjaan adalah aktivitas dan tugas dari pekerjaan. Seperti spesifikasi pekerjaan, penyelia sebuah pekerjaan adalah sumber informasi yang paling tentang aktivitas yang penting dari sebuah pekerjaan.

Tabel 7.2. Contoh Dari Deskripsi Pekerjaan

1.	Deskripsi pekerjaan	Koperasi petani kabupaten Culpén
----	---------------------	----------------------------------

2.	Pekerjaan	Pengurus kilang
3.	Uraian ringkas	Tanggung jawab utama pengurus kilang adalah membantu pelanggan membongkar biji-bijian, menggiling dan mencampur makanan ternak menurut spesifikasi pelanggan, memuat makanan ternak ke atas truk, dan memenuhi pesanan pelanggan atas makanan ternak yang belum dicampur serta obat-obatan ternak. Selama musim panen diperlukan jam lembur. Pengurus sangat banyak berhubungan dengan para pelanggan dan wajib melayani para pengusaha dengan sigap dan ramah.
4.	Kewajiban dan tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> - Membongkar biji-bijian - Menggiling dan mencampur makanan ternak menurut spesifikasi pelanggan yang tercantum pada setiap surat pesanan. - Memuat makanan ternak ke truk - Memenuhi pesanan pelanggan menurut surat perintah kerja. - Selalu menjaga kebersihan dan keteraturan di ruang persediaan. - Menyapu dan membersihkan semua ruangan kerja setiap hari - Selalu mematuhi dan menegakkan peraturan keselamatan kerja - Menghitung persediaan setiap minggu - Melaksanakan perawatan rutin terhadap alat pencampur sesuai dengan jadwal - Selalu memperlihatkan sikap suka menolong dan ramah terhadap para pelanggan
5.	Penyelia	Pengurus kilang melapor kepada dan menerima instruksi dari penyelia kilang. Penyelia berwenang dan bertanggung jawab terhadap semua kegiatan di gudang gandum. Saran-saran atau keluhan harus dikemukakan melalui penyelia.
6.	Evaluasi	Prestasi kerja pengurus kilang akan dinilai sekali 6 bulan dihitung dari tanggal masuk kerja. Evaluasi ini akan dilengkapi oleh atasan langsung, diparaf oleh pimpinan umum dan dibicarakan dengan pengurus kilang. Evaluasi ini akan memberikan kekuatan dan menyoroti bidang-bidang yang perlu diperbaiki oleh karyawan itu. Itu akan dipakai sebagai dasar untuk kenaikan upah dan promosi.

Susunan sebuah deskripsi pekerjaan relatif sederhana seperti pada Tabel 7.2., memuat hal-hal berikut:

1. Sebuah paragraf yang ringkas tentang pekerjaan dan tujuan yang diharapkan tercapai.
2. Daftar tugas tanggung jawab dan wewenang
3. Pernyataan yang menentukan garis kewenangan
4. Sebuah petunjuk mengenai cara dan saat untuk mengevaluasi prestasi dan standar kerja

Di satu pihak, spesifikasi kerja harus disusun sedemikian terinci sehingga bisa menjadi pedoman bagi pekerja dan penyeliannya. Tetapi di pihak lain, spesifikasi kerja juga harus fleksibel dalam menghadapi situasi khusus keadaan darurat dan memungkinkan adanya perubahan. Tidak perlu dikatakan bahwa untuk menemukan orang yang dapat memenuhi tuntutan pekerjaan diperlukan penilaian yang cermat atas mutu yang diharapkan dari pekerja dan tugas yang harus dilaksanakan. Langkah ini jelas akan menjadi titik awal yang efektif terhadap manajemen sumber daya manusia.

7.5. Menemukan Atau Merekrut Tenaga Kerja

Calon tenaga kerja dapat dicari pada berbagai sumber. Kualifikasi kerja, upah atau gaji, jenis dan ukuran organisasi, dan lokasi dari agribisnis akan memainkan peranan penting dalam perekrutan karyawan. Untuk para pelanggan, mungkin rekomendasi yang paling baik untuk program SDM sebuah perusahaan adalah bila tenaga kerja yang mereka miliki sekarang berkata kepada teman-temannya; "Ini tempat yang baik untuk bekerja". Beberapa perusahaan yang diatur dengan baik memiliki daftar panjang dari orang-orang yang ingin bekerja dengan mereka karena tenaga kerja yang sekarang puas dengan pekerjaannya.

Jika posisi yang lowong merupakan peluang promosi, maka karyawan yang ada bisa dipertimbangkan sebagai calon yang baik untuk mengisinya sekiranya mereka mampu untuk itu. Apabila pekerjaan membutuhkan pekerjaan dan pendidikan khusus, Balai Latihan Kerja atau penyuluh bisa

diminta untuk mencari calon karyawan. Badan penyalur tenaga kerja dan Balai Latihan Kerja milik Pemerintah seringkali dapat membantu mencari pelamar yang dibutuhkan. Manajer yang bijaksana selalu cerdik mengamati adanya orang nomor satu di perusahaan pesaing atau perusahaan lain yang mungkin tertarik untuk berpindah kerja. Iklan di surat kabar, majalah bisnis dan internet, serta daftar posisi dengan situs penempatan tenaga kerja dapat membantu menjadi sumber pelamar.

Menyeleksi Orang Yang Tepat

Setiap pelamar yang didapat akan diperiksa lagi dengan spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan untuk mendapatkan keterangan-keterangan. Pertama, pelamar akan dibandingkan dengan spesifikasi pekerjaan. Seorang pelamar yang baik akan menyajikan informasi tentang data pribadi, pendidikan dan keterampilan khusus, pengalaman, referensi pribadi dan jabatan terdahulu yang semuanya cocok dengan latar belakang dan ketrampilan yang diminta untuk posisi pekerjaan itu. Manajer sumber daya manusia juga harus hati-hati untuk tidak meminta informasi yang tidak sah dari pelamar. Membuat surat lamaran harus teliti, jadi tidak melanggar Undang-undang Hak Sipil yang menyebabkan diskriminasi atas dasar ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, umur atau suku bangsa. Meminta informasi seperti status perkawinan, posisi keuangan, urutan anak dalam keluarga umumnya dapat mendatangkan masalah bagi perusahaan jika perusahaan menggunakan informasi itu untuk diskriminasi, dan sebuah perusahaan yang diperiksa untuk hak-hak sipil akan senang jika dibuatkan spesifikasi pekerjaan untuk setiap pekerjaan. Jika didesain dengan hati-hati akan menggambarkan faktor yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sukses dan jika orang melakukan wawancara terhadap pelamar dengan jujur, perusahaan akan berada dalam posisi yang lebih kuat untuk mempertahankan pengangkatannya.

Surat lamaran kerja dapat dibuat secara sederhana tetapi memberi kesempatan kepada pelamar untuk memenuhi kualifikasi dalam organisasi

dan menjadi pegawai yang baik. Tugas mencari dan menyaring pelamar harus dilimpahkan pada personil untuk fungsi personalia, dengan alasan:

- (1) Orang yang melakukan pemeriksaan wawancara harus berpengalaman. Oleh sebab itu, orang itu harus memenuhi syarat-syarat tersebut.
- (2) Pewawancara akan lebih konsisten jika ditangani oleh orang yang sama.
- (3) Jika fungsi ini ditangani oleh spesialis personalia maka pihak lain tidak perlu terganggu dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk banyak posisi, spesialis personalia mungkin meliputi penyelia, teman sekerja, staf spesialis dan lain-lain. Tetapi dalam hal ini spesialis personalia mungkin akan mengatur dan memimpin proses itu untuk memastikan bahwa memang orang-orang terbaik yang disewa dan semua syarat-syarat sah terpenuhi.

Upaya mempelajari semua hal yang perlu diketahui membuat pewawancara menjadi terampil dalam tugasnya. Surat lamaran kerja yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan dapat menjadi fakta yang nyata; tetapi pertimbangan subjektif pewawancara perlu digunakan untuk menentukan kepribadian dan bakat pelamar, untuk memenuhi tanggung jawab dalam posisi pekerjaan ini. Adalah hal biasa bagi organisasi yang cukup besar untuk menggunakan variasi kepribadian / pemecahan masalah / test kepemimpinan guna lebih menilai individu secara objektif dalam wilayah yang lebih subjektif.

Untuk mendapatkan hasil yang terbaik, wawancara harus dirancang sebelumnya. Wawancara harus dilakukan di ruangan yang tenang dan tertutup dimana pelamar akan menyadari bahwa manajer atau pewawancara menunjukkan minat yang sungguh-sungguh dan bahwa pekerjaan yang bersangkutan penting bagi organisasi. Pada permulaan wawancara, si pewawancara harus membantu pelamar itu untuk lebih santai. Hal itu penting untuk mengadakan hubungan dengan yang diwawancarai; sehingga memberikan kesempatan kepada setiap pelamar untuk mendemonstrasikan

kemampuannya. Topik yang baik meliputi pekerjaan akhir atau aspirasi pelamar itu. Setelah itu, manajer akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pokok dan menjadi pendengar yang baik.

Seorang pewawancara yang baik tidak akan memonopoli percakapan. Pelamar akan diberi uraian yang akurat tentang latar belakang perusahaan dan pekerjaan yang lowong tersebut. Posisi pekerjaan ini tidak akan dilebih-lebihkan atau dikurang-kurangi. Ketika wawancara, adanya baiknya bagi manajer untuk memberi pelamar sebuah salinan tentang spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan sehingga informasi ini dapat mereka gunakan sebagai pertunjuk. Beberapa pelamar mungkin sudah mengundurkan diri pada saat itu juga. Dengan demikian akan menghemat waktu dan uang perusahaan dan pelamar.

Surat keterangan dapat bermanfaat dan akan diperiksa setelah ada jaminan dari pelamar untuk melakukannya. Manajer akan memeriksa untuk melihat apakah informasi yang diberikan pelamar itu benar sama dengan yang diberikan referensi. Memeriksa dengan telepon lebih banyak memberikan keuntungan lebih banyak daripada dengan surat. Orang dapat berbicara lebih banyak di telepon daripada di surat dan dari nada bicara hal yang tidak dibicarakan akan menjadi lebih jelas. Pertimbangan harus digunakan dalam menafsirkan surat keterangan; dan surat keterangan yang baik dari majikan sebelumnya adalah kriteria terbaik bagi manajer. Dalam lingkungan bisnis saat ini, perusahaan mungkin akan sangat hati-hati dalam melakukan sesuatu dalam jabatan yang sah. Dalam situasi ini, manajer mungkin terus-menerus berupaya mempelajari calon tenaga kerja agar mendapatkan beberapa umpan balik dari surat keterangan. Ini adalah langkah yang sangat penting dari surat pengangkatan.

Sebagaimana telah disebutkan, test dapat juga bermanfaat dalam pemeriksaaan beberapa pekerjaan. Tetapi manajer harus meyakinkan bahwa test itu sangat penting untuk pekerjaan itu. Dalam beberapa kejadian, test hanya sebagai kriteria untuk pengangkatan. Test sering dilakukan dalam lima bidang umum: kecerdasan, bakat, kepribadian, kecekatan tangan dan kondisi fisik. Beberapa program test lebih akurat dari yang lainnya. Sebagai

contoh, test kecekatan tangan dan kondisi fisik biasanya sungguh akurat dalam memprediksikan kemampuan fisik seseorang. Sedangkan test bakat atau kepribadian tidak memiliki kaitan yang sedemikian erat. Jika pengujian benar-benar menyangkut syarat-syarat pekerjaan, maka hal itu akan sangat membantu manajer dalam menyaring karyawan yang benar-benar cocok dengan pekerjaan yang dimaksud.

Setelah daftar calon menyusut menjadi dua atau tiga orang individu yang memenuhi syarat, dengan segera penyelia akan mewawancarai mereka dan membuat pilihan akhir. Langkah penting untuk membangun relasi antara penyelia dengan tenaga kerja baru ada dua yaitu :

1. Tenaga kerja baru menaruh perasaan hormat terhadap penyelia yang mana telah memilih mereka
2. Penyelia yang berperan dalam proses seleksi memelihara hubungan khusus untuk membantu personil agar sukses dalam pekerjaannya.

7.6. Orientasi Pekerjaan

Setelah tenaga kerja yang berpotensi ditemukan, tenaga kerja itu harus diperkenalkan dengan pekerjaan itu. Setiap kali pengangkatan tenaga kerja baru, masa depan organisasi dipertaruhkan untuk keberhasilan orang itu. Awal yang tepat, penyesuaian diri yang cepat dan produktivitas di masa yang akan datang; bergantung pada orientasi yang efektif. Hanya pada masa awal inilah, karyawan baru lebih peka dan mudah menerima serta menimbulkan sikap yang perlu untuk pembinaan karir jangka panjang yang berhasil. Orientasi pekerjaan ini meliputi 4 langkah utama :

1. memperkenalkan perusahaan kepada tenaga kerja
2. mengadakan hubungan kerja dan mengadakan keakraban dengan fasilitas yang ada
3. menolong tenaga kerja untuk memulai suatu pekerjaan
4. mengambil tindak lanjut dan mengevaluasi tenaga kerja

Langkah pertama orientasi ini akan membantu tenaga kerja baru dalam memahami perusahaan dan pekerjaan itu. Ini langkah yang sangat

penting dan sejumlah waktu yang dicurahkan untuk itu akan bergantung pada posisi dan perusahaan itu. Tenaga kerja paruh waktu dalam sebuah bisnis eceran stok pertanian mungkin mendapatkan orientasi yang sangat singkat. Seorang penjual baru yang disewa agribisnis yang kompleks mungkin memiliki program orientasi yang lebih baik selama setahun penuh. Pada point ini; sejarah, sifat, dan ruang lingkup dari organisasi dan informasi berkaitan dengan jam kerja, gaji, tunjangan, aturan atau batasan-batasan, kebijaksanaan perusahaan, Peraturan Pemerintah, jam lembur, program khusus dan fasilitas akan ditinjau. Tentu tenaga kerja baru tidak akan mampu mengingat semua informasi ini, jadi untuk membantunya disebarakan referensi untuk masa yang akan datang. Dalam organisasi yang kecil selebaran ini meliputi lembaran-lembaran salinan dalam sebuah berkas. Dalam organisasi yang besar, itu mungkin ditaruh dalam bentuk sebuah buku pegangan tenaga kerja. Sebuah perjalanan dari segala fasilitas akan membantu perkembangan peninjauan yang luas sebuah organisasi dan sebuah pengertian dimana tenaga kerja cocok di dalamnya. Sekali lagi, dalam sebuah perusahaan besar, proses mungkin meliputi sebuah periode yang diperpanjang untuk bayangan pekerjaan.

Langkah kedua adalah menentukan hubungan kerja. Disini tanggung jawab sebagai penyelia harus digariskan. Tenaga kerja baru akan diperkenalkan dengan pengawas baru, jika orang ini berbeda dengan orang yang mewawancarai calon, rekan kerja dan kepada pengurus serikat-jika ada. Tata letak fisik, tempat parkir, kamar kecil, kamar makan, dan sebagainya akan ditunjukkan. Penyelia akan meninjau persoalan yang berhubungan dengan kerja, seperti aturan keselamatan kerja dan pekerjaan yang diharapkan. Itu sering membantu tenaga kerja baru; seorang "teman baik" atau "penasehat" akan membantu orang-orang saling mengenal dan merasa betah dalam pekerjaan baru itu.

Langkah selanjutnya adalah membantu mengarahkan tenaga kerja dalam memulai pekerjaan baru itu. Persediaan, peralatan keselamatan, perlengkapan operasi, aksesoris kerja, dan sejenisnya akan ditunjukkan;

meskipun tenaga kerja baru memiliki pengalaman sebelumnya. Setelah keterangan ini, pengawas itu akan membolehkan tenaga kerja baru itu untuk mencoba pekerjaan baru itu. Kecepatan kerja dari tahap ini akan beraneka ragam, tergantung pada tingkatan dan kerumitan pekerjaan. Penyelia tidak boleh langsung menuntut banyak hal dari pegawai baru itu tetapi harus membiarkannya belajar selangkah demi selangkah. Pengawas harus dapat menekan kebiasaan kerja dan norma yang dibutuhkan dan prestasi kerja yang diharapkan. Sekali lagi, seorang teman kerja yang ditugaskan sebagai pendamping dapat membantu memberikan tenaga kerja baru orientasi yang tepat. Manajer harus mengakui, suka atau tidak, bahwa kebanyakan tenaga kerja baru belajar tentang melakukan pekerjaan dan tentang kebiasaan kerja dan sikap dari teman sekerja. Jadi, jika aturan itu spesifik diatas kertas tetapi tidak pernah dijalankan, tenaga kerja baru akan mempelajarinya dengan sangat cepat. Ketika seseorang baru terjun kedalam perusahaan, masalah seringkali muncul dalam perusahaan dimana aturan dan peraturan tidak dipakai sesuai garisbesar dalam buku pegangan tenaga kerja.

Tahap terakhir dari orientasi adalah tindak lanjut. Manajer personalia yang baik tidak menganggap bahwa semuanya akan berjalan lancar, mereka akan meyakinkannya dengan pasti. Tindak lanjut rutin ini paling tepat dilakukan dalam keadaan informal, manajer harus mengetahui bagaimana karyawan baru menjalankan pekerjaannya dan berhubungan dengan teman sekerja dan atasannya. Manajer akan mempelajari masalah yang ada, apa saja dan membantu memecahkannya. Tindak lanjut ini tidak hanya berguna untuk menyelidiki pelaksanaan kerja yang sesungguhnya dan mengambil tindakan perbaikan, tetapi juga memberikan peluang kepada manajemen untuk mendorong tenaga kerja baru dan menjamin kepentingan karir mereka dalam keberlangsungan perusahaan. Dalam banyak perusahaan; masa 30, 60 dan atau 90 hari tinjauan adalah spesifik yang sederhana dan diharapkan dari tenaga kerja baru.

Dalam perusahaan-perusahaan besar, beberapa orang boleh menangani orientasi, sedangkan dalam sebuah perusahaan yang lebih kecil hanya manajer yang boleh melakukan langkah penting ini. Beberapa

perusahaan besar menyediakan sekolah atau masa orientasi. Mungkin lamanya beberapa hari atau beberapa minggu, terutama sekali untuk pekerjaan manajemen atau administrasi. Beberapa rekan tenaga kerja dan penyelia diikuti-sertakan, mereka akan merasa lebih bertanggung-jawab untuk kesuksesan tenaga kerja baru sebagai anggota tim. Rekan tenaga kerja dan penyelia akan dilatih untuk melakukan fungsi orientasi. Bahkan perusahaan paling kecil pun akan mempunyai program orientasi pekerjaan yang direncanakan untuk menjamin bahwa tenaga kerja baru mulai pada awal yang baik. Sekali lagi, ini tidak terlalu menekan – ini adalah waktu untuk menolong tenaga kerja baru untuk mengerti organisasi dan harapan-harapannya, dan menolong mereka untuk lebih cepat menjadi bagian dalam tim.

7.7. Kompensasi dan Tunjangan

Setiap kompensasi berbeda-beda antar usaha agribisnis, tetapi pasar tenaga kerja yang menghadapi bisnis pertanian atau makanan mempunyai jumlah pengaruh luar biasa dari level kompensasi sebuah tawaran agribisnis. Usaha yang didirikan berdekatan dengan daerah sub-urban dengan pertumbuhan cepat, akan semakin menemukan struktur upah yang secara substansial lebih tinggi dari pada usaha yang didirikan di daerah yang lebih miskin, pasar dengan pertumbuhan lambat. Usaha agribisnis harus sadar pada dua kemampuan; untuk membayar dan persaingan kompensasi untuk pekerjaan yang sama di suatu daerah atau industri. Adanya kamar dagang lokal atau himpunan perdagangan dapat menyediakan daftar upah dan tingkat gaji. Beberapa perhimpunan perdagangan agribisnis dapat menilai sponsor kompensasi bekerjasama dengan universitas di daerah tersebut atau badan konsultasi.

Harap dicatat bahwa upah dasar adalah titik awal dari harga bagi banyak program kompensasi. Bilamana perusahaan mengalami “durian runtuh” misalnya untuk kasus harga CPO meningkat, maka perusahaan Agribisnis dapat merancang bagaimana dampak kenaikan daripada

kenaikan harga ini terhadap kenaikan upah yang tentunya tidak akan berlaku pada kondisi dimana tidak didapat kenaikan harga CPO. Terhadap upah dasar tentunya pengusaha dapat juga mengenakan insentif lain dan tunjangan yang sifatnya mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi.

7.8. Pekerjaan Evaluasi

Pekerjaan evaluasi adalah kritik untuk keberhasilan program manajemen SDM. Manajer dan pekerja merasakan keuntungan dari sebuah susunan dan program pembangunan evaluasi yang berhati-hati. Tujuan program evaluasi pekerja adalah untuk :

1. Meningkatkan kinerja masa depan
2. Mengenal pekerjaan dengan potensi tersembunyi, untuk menolong mereka menyadari potensi tersebut.
3. Menyediakan pekerjaan-pekerjaan dengan kedudukan dari penghargaan mereka.
4. Menyediakan informasi berkaitan dengan keputusan tentang promosi, perluasan dan gaji.
5. Memberikan manajer panduan untuk menolong pekerja dimasa depan.

Penilaian kinerja seharusnya tidak hanya mengevaluasi pekerja dan membuat mereka waspada terhadap kontribusi mereka, tetapi juga tertuju pada hasil dari prestasi pekerja dan tujuan mereka pada periode evaluasi selanjutnya. Program evaluasi yang baik dikhususkan tidak hanya pada tampilan yang lalu tetapi juga kesempatan masa depan.

Manajer dan bawahannya sering dievaluasi dengan kemasam. Manajer harus ingat bahwa evaluasi adalah alat dan bukan senjata, merupakan penopang dan penyembuh. Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk meningkatkan kemampuan, bukan untuk menghukum pekerja.

Evaluasi harus dilakukan secara pribadi, di tempat tenang tanpa selaan; manajer harus membuat kegiatannya relatif informal dan enak untuk didengar. Seperti melamar pekerjaan, manajer harus meletakkan pekerja

pada kemudahan secepat mungkin. Jika bawahan berada dalam suasana hati untuk berdiskusi dan diskusi ini dapat meningkatkan kemampuan kerja; maka manajer dapat membuat keuntungan terbaik. Lebih dari itu, evaluasi jangan dilakukan apabila prosesnya sampai mengganggu pekerjaan. Demikian dengan informasi yang dibutuhkan adalah yang tepat waktu dan relevan dengan bidang yang akan dievaluasi.

7.9. Pelatihan dan Pengembangan

Keuntungan dari pelatihan adalah kualitas kerja, efisien kerja dan keamanan kerja, yang semuanya penting bagi bisnis dan pekerja. Para pekerja juga menginginkan untuk tumbuh mandiri dan profesional dalam bekerja; dan pelatihan memainkan peranan penting disini. Pelatihan membutuhkan perubahan berdasarkan keadaan yang dihadapi oleh perusahaan dan posisi jabatan tertentu. Jenis agribisnis, tingkat kerumitan, pengalaman dan tingkat pendidikan pekerja menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan. Program pelatihan direncanakan untuk mempertemukan satu atau lebih dari tujuan berikut: menghilangkan kesalahan dan kecelakaan, mengembangkan motivasi dan produktifitas, serta mempersiapkan pegawai untuk promosi, perkembangan dan pembangunan. Manajer dapat meningkatkan nilai setiap pegawai melalui usaha pelatihan.

Semua program pelatihan harus didasarkan pada tujuan khusus dan menemui tes dengan rumus berikut :

Apa yang harus diketahui – Apa yang diketahui = Apa yang harus dipelajari

Kemampuan pegawai sekarang dan kemampuan yang akan datang harus dianalisis dengan kepedulian pribadi dari satu fungsi dalam organisasi. Setiap fungsi mempunyai persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi, sehingga bila dibanding dengan apa yang diketahui akan didapat kesenjangan. Kesenjangan inilah merupakan bidang yang harus dipelajari. Bidang yang harus dipelajari ini menjadi modal awal yang harus diberikan dalam pelaksanaan pelatihan.

7.9.1. Pelatihan On The Job

Kebanyakan pelatihan pada usaha agribisnis yang kecil atau pada tingkat pekerjaan rendah dalam usaha besar ditangani *on the job*. Disini tujuannya sangat sederhana: untuk mengajarkan keterampilan atau prosedur untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan khusus. Pelatihan ini dimulai dengan memisahkan apa yang dibutuhkan untuk diajarkan. Kemudian, manajer harus memutuskan siapa yang melakukan pelatihan dan yakin bahwa orang mengerti cara kerja dan aturan keamanan dan lain-lain.

Tipe khusus dari pelatihan *on the job* adalah waktu magang. Magang adalah ketika pegawai baru bekerja dengan dibantu oleh orang yang lebih berpengalaman dan belajar dibawah perintah seseorang dalam periode waktu tertentu. Ini dapat menjadi pertolongan besar dalam permintaan keterampilan kerja yang besar. Banyak usaha agribisnis yang melatih sales, keterampilan operator dan manajer, dengan menggunakan sistem ini.

7.9.2. Pelatihan Formal In House

Dalam pelatihan formal in house, orang yang dilatih (trainee) ditempatkan pada satu lokasi dimana dia dapat mendapat pengalaman langsung dan belajar atas bidang pekerjaan yang akan ditempatinya. Dalam bidang Agribisnis bentuk ini menjadisangat banyak, misalkan untuk mengembangkan satu komoditi baru maka pelatihan di laboratorium menjadi pilihan. Atau pelatihan disatu tempat yang sesuai dengan persyaratan teknis yang memadai menjadi pilihan utama.

7.9.3. Out side Formal

Pelatihan atas setiap topik terkonsep mulai dari manajemen keuangan hingga bagian yang terendah, dan tersedia dalam berbagai berbagai bentuk. Penyalur, himpunan dagang, karyawan pelayan dan pengembang di daerah

terdekat seperti universitas dapat menolong perusahaan mendapatkan bantuan pelatihan terbaru dan terbaik.

7.9.4. Pengembangan Dan Pelatihan Format Eksternal

Kegiatan Agribisnis dipenuhi dengan pameran, konferensi, kuliah, lokakarya, seminar dan sebagainya dimana semuanya itu diperuntukkan untuk menambah pengetahuan dan wawasan. Sebagai tambahan, ada banyak sekolah perdagangan, kursus pengembangan, kursus SLTA, universitas, serta kursus bisnis dan perdagangan yang dapat menyediakan program peningkatan dan atau pengayaan pegawai secara simultan.

Pelatihan yang bersifat eksternal demikian semakin banyak saja dilakukan karena para penyelenggara dinilai mampu menjawab kebutuhan dan tantangan. Akan tetapi apapun bentuk pelatihan yang diberikan hendaknya berada dalam satu format yang terencana dengan baik.

7.10. Promosi dan Pengembangan

Adapun kegiatan promosi dan pengembangan menjadi harapan bagi karyawan. Promosi berarti mendapat kesempatan memperoleh posisi yang lebih baik dan penghargaan yang lebih baik pula. Adapun konsep promosi juga diperuntukkan untuk memberi kesempatan kepada karyawan mengembangkan potensi diri secara lebih maksimal. Promosi harus dilakukan dalam rangka penghargaan namun harus mendorong karyawan berlomba untuk memperolehnya. Oleh karena itu, promosi dan pengembangan harus dilakukan sedemikian rupa sehingga memberikan perasaan adil.

7.11. Pembubaran dan Pemecatan

Tidak dapat dihindari bahwa setiap pegawai sewaktu-waktu akan meninggalkan perusahaan untuk alasan tertentu. Beberapa akan berhenti, beberapa akan dipecat, dan beberapa akan pensiun. Di setiap kasus,

manajer agribisnis harus menahan kehilangan minimum perusahaan dan sakit hati yang mungkin ada pada pegawai. Kehilangan pegawai dapat dilihat sebagai pelajaran, jika manajer mengambil waktu untuk menghubungkan wawancara keluar.

Adakalanya perusahaan diharapkan kepada kondisi bahwa karyawan meninggalkan perusahaan terlalu cepat. Menghadapi hal seperti ini maka manajer harus mempertimbangkan hal berikut.

1. Apakah proses seleksinya sesuai? Apakah pelamar mengerti pekerjaannya, kompensasi, dan kondisi kerja ?
2. Apakah gambaran dan spesifikasi pekerjaan berguna? Apakah orang dan pekerjaannya dicocokkan secara seksama selama ditempatkan?
3. Apakah orientasi pekerjaan sudah sesuai? Apakah pegawai merasa seperti di rumah dan bagian dari tim? Apakah pegawai baru tahu apa yang diharapkan perusahaan darinya?
4. Apakah gaji, keuntungan sekitar, dan kondisi kerja masuk akal, adil dan kompetitif? Apakah evaluasi pegawainya adil? Apakah ada timbal-balik dan motivasi yang sesuai dari pengawas ?
5. Apakah ada konflik pribadi dengan pengawas atau pegawai lain? Apakah disiplin dan aturan kerjanya adil? Apakah ada kegemaran aneh atau disiplin yang tidak biasa ?
6. Apakah pegawai diberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang? Apakah pelatihan diberikan dengan cara yang berguna? Apakah kebijakan promosi dimengerti dan adil ?

7.12. Perhimpunan Tenaga Kerja / Serikat Pekerja

Banyak perusahaan agribisnis besar yang setuju dengan himpunan atau organisasi tenaga kerja. Himpunan tenaga kerja adalah organisasi yang dasarnya melindungi dan mempromosikan keinginan anggotanya. Agribisnis dan industri makanan mempunyai konsolidasi sepanjang waktu dan perusahaan telah berkembang menurut ukurannya dan kecocokan kerja

dengan himpunan tenaga kerja telah meningkat. Dalam ekonomi AS, manajer dan pegawai percaya bahwa produktivitas dan keuntungan adalah dasar kesuksesan perusahaan. Pertanyaan yang dibagi antara manajemen dan tenaga kerja adalah apa yang dibagikan dari produktivitas dan keuntungan ini masing-masing harus diterima. Para pekerja membutuhkan kekuatan, kegiatan yang menguntungkan untuk mengkompensasi mereka dengan baik, dan manajemen membutuhkan pegawai yang produktif untuk membuat keuntungan yang beralasan bagi pemilik perusahaan.

Himpunan telah menjadi kekuatan yang potensial sejak 1930-an, ketika aksi Norris Labuardia (1932) dan aksi Wagner Conery (1935) memberi para buruh hak untuk berorganisasi dan persetujuan secara kolektif dengan pekerja mereka. Banyak badan juga mengeluarkan peraturan yang disebut hukum-hukum tokoh tertutup, yang pada dasarnya menginginkan setiap orang bekerja bagi perusahaan yang telah dipilih oleh himpunan yang telah menjadi milik himpunan. Beberapa himpunan / Serikat Pekerja yang kecil dan lokal, biasanya didasarkan pada serikat pasar.

Adapun hal penting yang harus digarisbawahi adalah bahwa peran serikat seperti ini penting menentukan kinerja perusahaan . Dalam berbagai hal harus diantisipasi kegiatan serikat buruh yang dapat mengaktifkan “mogok” kerja, demonstrasi akan sangat mengganggu kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mempertimbangkan permasalahan ini agar tidak mengganggu kegiatan Agribisnis.

BAB. VIII

AGRIBISNIS DALAM PRESFEKTIF PEREKONOMIAN GLOBAL

8.1. Globalisasi

Pertimbangan ekonomi global menjadi penting saat ini, bila pemasar tidak berupaya melihat pasar global sebagai dasar pertimbangannya, maka pasar yang telah dikuasainya satu saat akan dirampas oleh pemasar lain, pemasar global. Pertumbuhan pasar global semakin cepat karena adanya kespakatan formal dari pemimpin dunia untuk membuka diri, menghilangkan hambatan agar produk satu negara dapat masuk ke negara lain. Hal ini sudah menjadi kenyataan, karena produk Agribisnis seperti Apel, Lengkeng, Anggur yang dihasilkan oleh negara lain telah berhasil masuk ke desa-desa di pelosok Indonesia.

Mulanya, perkembangan ekonomi global ditandai oleh perusahaan global yang telah berhasil memasuki pasar Internasional. Dari perkembangan pasar ini dikenal tahapan mulai dari Perusahaan Internasional, Multinasional sampai kepada Perusahaan Global. Masing-masing ini secara mendasar mempunyai perbedaan yang nyata. Perekonomian global telah mendorong faktor produksi bergerak dari satu tempat ke tempat lain tanpa dapat dihambat. Produk Agribisnis seperti GO GO misalnya, dilaporkan adalah produk Korea, dapat berlokasi di berbagai tempat sesuai dengan pertimbangan bahan baku misalnya. Jeruk sebagai bahan utamanya tidak harus dihasilkan oleh Korea, akan tetapi dapat dihasilkan oleh perusahaan lain, atau negara lain. Lebih lanjut lagi, perusahaan demikian tidak perlu dimiliki oleh negara asalnya, akan tetapi dapat dimiliki oleh orang lain.

Globalisasi secara sederhana dapat ditunjukkan adanya pergerakan sumberdaya dalam arti luas ke tempat dimana digunakan lebih memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pemiliknya. Globalisasi menurut Petrella adalah suatu kondisi dengan karakteristik: internasionalisasi ***pasar finansial***, internasionalisasi ***strategi perusahaan***, khususnya komitmen mereka untuk menggunakan kompetisi sebagai sumber untuk pemupukan kekayaan, ***difusi***

teknologi, penelitian dan pengembangan yang berkaitan dan pengetahuan dalam lingkup dunia, **transformasi pola konsumsi** kepada produk yang memenuhi kultur dengan pasar konsumen dunia, internasionalisasi **kemampuan regulasi masyarakat nasional** ke sistem ekonomi politik dunia. Bersamaan dengan fenomena demikian, peran pemerintah (suatu negara) semakin berkurang, sehingga harus mengantisipasi seluruh regulasi yang akan diterapkan di negara yang bersangkutan.

Timbulnya globalisasi sebetulnya merupakan proses evolusi dalam hubungan ekonomi, yang dimulai dari hubungan dagang yang merupakan proses internasionalisasi (ekspor **adalah internasionalisasi pasar**). Perusahaan yang menguasai beberapa pasar negara lain kemudian tumbuh menjadi perusahaan multinasional tidak hanya berdagang namun juga berinvestasi di negara lain untuk menghindari hambatan-hambatan dalam perdagangan barang. Perusahaan **multinasional** ini kemudian tumbuh dan berkembang sehingga mempunyai skala usaha yang dapat melebihi skala ekonomi suatu negara. Tumbuh berkembangnya multinasional ini merupakan upaya perusahaan untuk dapat memanfaatkan ketidak-terhubungan pasar antar negara dan hambatan-hambatan yang timbul dalam perdagangan barang. Melalui multinasionalisasi ini perusahaan dapat meginternalkan hambatan tersebut kedalam suatu manajemen usaha dan memanfaatkannya sebagai *leverage* untuk menguasai pasar berbagai negara dan akhirnya dapat membentuk dan menghubungkan pasar di berbagai negara menjadi pasar global.

Globalisasi yang menghubungkan pasar antar negara ini dapat meningkatkan manfaat perdagangan secara total, namun manfaat yang diperoleh suatu negara akan berbeda-beda. Globalisasi menguntungkan suatu negara jika pengembangan pasar baru (trade creation) lebih besar dari pengalihan pasar (trade diversion). Sementara itu, ada pula hal-hal yang perlu diwaspadai dari meluasnya globalisasi ini. Menurut Doni Rodrik (1997), paling tidak ada 3 (tiga) pengaruh globalisasi, i.e. makin menduniannya pasar,

terhadap perkembangan dan stabilitas sosial ekonomi suatu negara. *Pertama*, menurunnya hambatan perdagangan dan penanaman modal telah mempertajam *asymmetry* antar kelompok yang dapat melakukan kegiatan antar negara karena semakin terbukanya batas negara dengan kelompok yang tidak dapat memanfaatkan peluang ini.

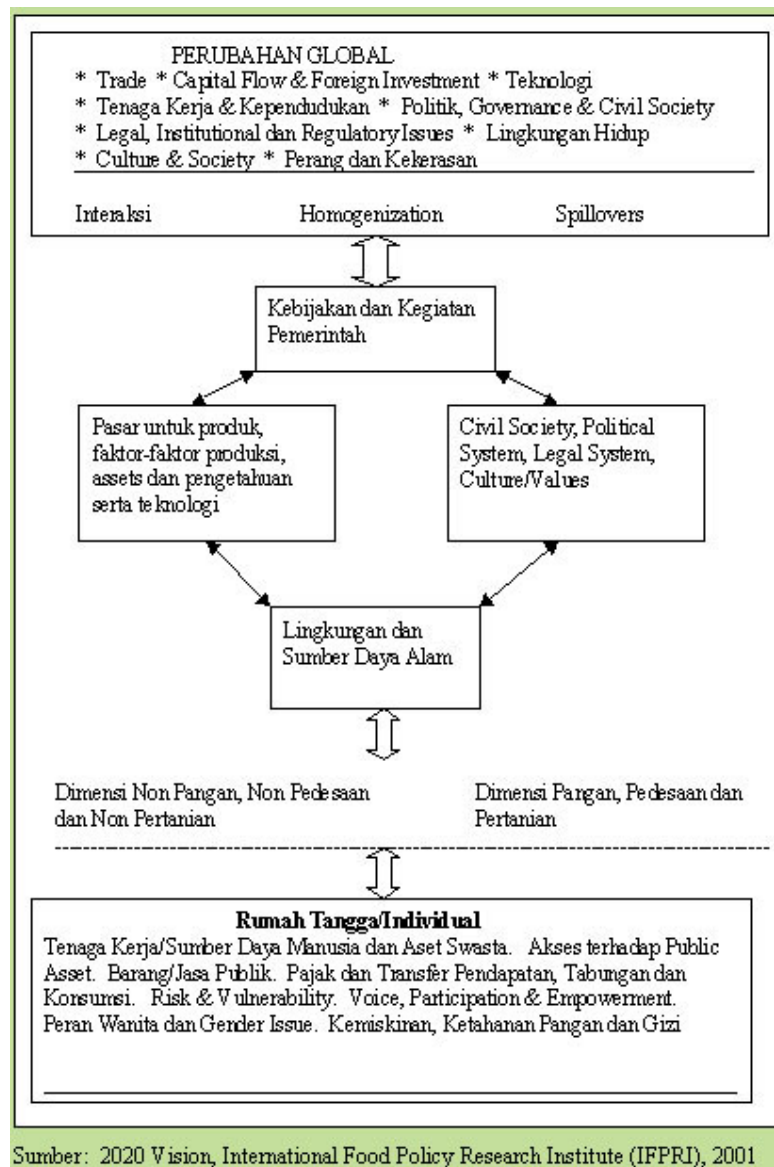
Dengan terbukanya batas negara, maka permintaan menjadi lebih elastis karena konsumen memiliki pilihan yang lebih banyak dari pasar yang lebih luas. Demikian pula pekerja/buruh menjadi lebih mudah tergantikan oleh pekerja/buruh dari negara lain, baik melalui media perdagangan barang dan jasa maupun investasi secara langsung (*foreign direct investment*). *Kedua*, semakin terbukanya pasar antar negara telah membuka kesempatan untuk beradunya norma-norma dan kelembagaan sosial antar negara, yang semula dapat dibatasi oleh batasan administrasi dan berbagai hambatan dalam hubungan ekonomi. Norma dan kelembagaan sosial ini secara langsung atau tidak langsung melekat pada proses interaksi sosial dan ekonomi (transaksi), misalnya standar dan persyaratan pemasaran suatu produk dan perubahan selera pasar. Dalam kaitan ini, biasanya diikuti dengan penyesuaian kelembagaan termasuk peraturan-peraturan di bidang sosial dan ekonomi baik yang mengatur hubungan dalam suatu negara (domestik) maupun antar negara (bilateral-multilateral). Langkah-langkah deregulasi, harmonisasi dan *conformity* merupakan bentuk-bentuk penyesuaian kelembagaan yang dimaksud. *Ketiga*, dengan semakin terbukanya pasar produk dan jasa antar negara maka semakin sulit bagi pemerintah untuk menyediakan program-program yang bersifat meredam pengaruh perubahan yang terjadi di pasar global yang tidak diinginkan terjadi di pasar lokal.

Dengan semakin terbukanya pasar antar negara, maka pengaruh pasar global dengan mudah dipindahkan ke dalam pasar lokal. Perubahan ini tidak akan menimbulkan kerugian seandainya kelompok yang terkena pengaruh adalah kelompok yang dapat bersaing dengan pelaku ekonomi di luar negeri. Namun jika terkena pada kelompok yang tidak mempunyai

kemampuan untuk bersaing dengan pelaku di luar negeri maka tugas pemerintah adalah untuk mengurangi volatilitas pengaruh ini dalam rangka menjaga stabilitas sosial dan ekonomi dalam negeri. Dengan demikian, ditengah-tengah proses globalisasi ini, individu dan kelompok pelaku ekonomi perlu meningkatkan daya saingnya agar dapat melakukan kegiatan ekonomi, dan pemerintah berfungsi memfasilitasi proses tersebut serta mengantisipasi dan mengendalikan dampak-dampak yang tidak dapat diatasi oleh mekanisme pasar (*market failure*). Proses pindahan dari globalisasi yang lebih luas diperlihatkan oleh IFPRI, yang menggambarkan bahwa perubahan global terjadi terutama pada aspek-aspek: (1) perdagangan, arus modal dan investasi asing, teknologi; (2) tenaga kerja dan kependudukan, politik, *governance*, (3) *civil society*, *legal*, *institutional* dan *regulatory issues*, lingkungan hidup; (4) budaya dan kemasyarakatan (Gambar 1). Kesemuanya itu, akan menimbulkan interaksi, homogenisasi dan *spillover* terhadap kebijakan dan kegiatan pemerintah, pasar, masyarakat beserta sistem politik, hukum dan budayanya serta terhadap lingkungan dan sumberdaya alam.

Implikasi untuk penyusunan kebijakan pemerintah di era global, selain pemerintah memberikan fasilitasi tersebut di atas, juga menciptakan kebijakan dan sistem kelembagaan yang tepat dan dapat meningkatkan jaminan sosial, misalnya: ***i. Menyusun pilihan-pilihan kebijakan yang dapat mengurangi pengaruh globalisasi kepada lapisan masyarakat yang belum mampu untuk bersaing serta yang paling menderita tanpa menghilangkan mekanisme pasar dan mengorbankan insentif pasar yang tepat. ii. Menyusun program jaminan sosial yang tepat karena mobilitas modal dan tenaga kerja akan meningkatkan resiko bagi tenaga kerja yang tidak mobile. Disadari bahwa upaya ini memerlukan pemupukan dana publik yang diperlukan untuk membiayainya; iii. menyusun disain safeguard system untuk menghadapi dinamika perekonomian global, misalnya dengan menyusun peran pemerintah dan masyarakat yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.*** Dalam kaitan dengan ini dikatakan bahwa peran pemerintah adalah untuk: ***a. menyeimbangkan antara keterbukaan dan kepentingan***

domestik; **b.** memperhatikan sistem jaminan sosial; dan **c.** menyusun reformasi di lingkungan domestik untuk meningkatkan daya saing (Rodrik, 1997). Bagaimana implikasi dari globalisasi ini terhadap sektor pertanian, yang secara internal (domestik) dalam waktu bersamaan juga terjadi desentralisasi dalam pembangunan daerah, akan dibahas berikut ini.



Gambar 1. Globalisasi dan Proses Transmisinya

Dalam pertimbangan logis, globalisasi akan mendatangkan keuntungan kepada semua pihak, negara maju dan berkembang. Oleh karena itu, disusunlah prinsip daripada perekonomian global sebagai berikut.

Secara umum dikenal adanya persyaratan yang berkenaan dengan perekonomian Global yaitu.

- 1) Deregulasi korporasi dan gerakan modal yang tidak terbatas.
- 2) Privatisasi dan komodifikasi atas berbagai jasa pelayanan publik dan aspek-aspek lain dari barang-barang milik bersama monumintas dan masyarakat seperti sebagian besar air dan sumber-sumber hayati
- 3) Pengintegrasian dan perubahan berbagai perekonomian Nasional menjadi perekonomian yang sepenuhnya bertumpu padaproduksi berorientasi ekspor yang secara sosial dan lingkungan sangat berbahaya.
- 4) Peningkatan pertumbuhan berlebihan dan eksploitasi tanpa batas atas sumber-sumber daya planet bumi, semata-mata demi memacu laju pertumbuhan tersebut.
- 5) Peningkatan konsentrasi korporasi secara dramatis
- 6) Penghancutan program-program Nasional yang mencakup bidang sosial, kesehatan, danlk.
- 7) Penyeragaman kebudayaan global dan pengembangan secara intensif tas konsumerisme bebas tanpa kekangan.

8.2. Agribisnis dan Globalisasi

Produk Agribisnis bagaimanapun telah memasuki suasana dimana globalisasi sedang terjadi. Persyaratan-persyaratan dalam perdagangan dunia tidak dapat dihindari, dan harus dilaksanakan dengan baik. Pengusaha tambak udang misalnya yang semula tidak perlu mempertimbangkan sertifikasi, dengan adanya globalisasi menjadikan sertifikasi sebagai kebutuhan. Potensi globalisasi produk Agribisnis dapat dilihat dari ekspor impor produk pertanian Tahun 2002 -2004 berikut.

Tabel. Nilai Ekspor Produk Pertanian Indonesia Ke berbagai Negara Tahun 2002 – 2004.

No.	Negara Tujuan	Nilai (US\$)					
		2002		2003		2004	
		Nilai (US\$)	Persentase (%)	Nilai (US\$)	Persentase (%)	Nilai (US\$)	Persentase (%)
1	India	659.362.627	11,5	949.683.668	14,7	1.284.950.192	8,0
2	United States	813.805.425	14,2	887.198.150	13,8	2.397.323.579	14,9
3	Malaysia	398.951.041	7,0	545.230.235	8,5	845.816.016	5,3
4	China	253.337.613	4,4	494.071.122	7,7	1.359.413.133	8,5
5	Singapore	477.092.262	8,3	454.072.086	7,0	713.533.500	4,4
6	Netherlands	631.307.470	11,0	436.930.837	6,8	938.158.527	5,8
7	Japan	259.476.674	4,5	319.115.058	5,0	2.295.769.066	14,3
8	Germany, Fed. Rep. of	208.331.127	3,6	234.582.824	3,6	484.291.598	3,0
9	Pakistan	109.722.969	1,9	132.852.337	2,1	256.912.224	1,6
10	Korea, Republic of	105.567.522	1,8	132.536.305	2,1	421.062.135	2,6
11	Spain	137.668.679	2,4	132.387.591	2,1	199.032.169	1,2
12	Brazil	142.334.620	2,5	97.053.547	1,5	117.503.357	0,7
13	Turkey	88.727.610	1,6	96.564.116	1,5	104.515.180	0,7
14	South Africa	54.066.387	0,9	95.200.887	1,5	113.438.935	0,7
15	Bangladesh	80.237.461	1,4	93.235.323	1,4	145.926.637	0,9
16	Italy	55.187.825	1,0	76.395.764	1,2	277.420.667	1,7
17	France	78.733.309	1,4	71.066.050	1,1	133.162.072	0,8
18	Canada	49.713.956	0,9	64.881.302	1,0	142.163.857	0,9
19	Vietnam	32.230.720	0,6	62.994.915	1,0	139.507.401	0,9
20	Russia Federation	36.737.134	0,6	58.327.309	0,9	77.850.024	0,5
21	Others	1.047.232.486	18,3	1.010.091.308	15,7	3.613.413.719	22,5
	Total	5.719.824.917	100,0	6.444.470.734	100,0	16.061.163.988	100,0

Sumber Data : BPS diolah.

Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel di atas, didapat 20 negara pengimpor komoditi pertanian di Indonesia. Negara Eropa dalam hal ini ada pengagas berlakunya ISO (*International Standar Organization*). Kebutuhan terhadap implementasi ISO ini semakin intensif sehingga hampir seluruh eksportir Agribisnis tidak dapat menghindarinya.

Selanjutnya, bila dilihat nilai daripada Produk Agribisnis yang diekspor dapat ditunjukkan nilai ekspor seperti pada Tabel berikut.

Tabel. Volume Ekspor Produk Pertanian Indonesia Ke berbagai Negara Tahun 2002 – 2004.

No.	Negara Tujuan	Volume (Kg)					
		2002		2003		2004	
		Volume (Kg)	Persentase (%)	Volume (Kg)	Persentase (%)	Volume (Kg)	Persentase (%)
1	India	1.907.713.547	15,1	2.468.614.131	19,8	3.138.444.419	12,9
2	United States	965.793.183	7,7	888.923.992	7,1	1.600.075.813	6,6
3	Malaysia	778.803.235	6,2	823.691.374	6,6	1.424.969.386	5,9
4	China	742.160.781	5,9	1.108.361.442	8,9	2.972.386.390	12,2
5	Singapore	732.757.167	5,8	648.773.815	5,2	972.411.910	4,0
6	Netherlands	2.303.608.544	18,3	1.478.909.141	11,9	2.462.482.741	10,1
7	Japan	394.819.901	3,1	362.773.408	2,9	2.237.986.907	9,2
8	Germany, Fed. Rep. of	472.904.766	3,7	508.989.409	4,1	712.111.337	2,9
9	Pakistan	308.070.740	2,4	311.935.534	2,5	614.942.749	2,5
10	Korea, Republic of	550.518.993	4,4	589.162.966	4,7	1.169.936.823	4,8
11	Spain	332.343.386	2,6	288.717.719	2,3	317.847.783	1,3
12	Brazil	119.933.405	1,0	94.519.853	0,8	111.635.263	0,5
13	Turkey	220.204.273	1,7	216.547.366	1,7	124.140.308	0,5
14	South Africa	140.894.924	1,1	206.808.262	1,7	182.733.233	0,8
15	Bangladesh	224.597.819	1,8	224.384.156	1,8	301.903.122	1,2
16	Italy	122.040.513	1,0	144.788.979	1,2	343.119.169	1,4
17	France	91.002.726	0,7	72.264.720	0,6	96.242.335	0,4
18	Canada	70.377.157	0,6	68.287.436	0,5	102.338.939	0,4
19	Vietnam	108.973.282	0,9	226.218.212	1,8	392.865.275	1,6
20	Russia Federation	52.126.448	0,4	102.714.840	0,8	107.727.692	0,4
21	Others	1.977.843.590	15,7	1.622.925.477	13,0	4.964.055.713	20,4
	Total	12.617.488.380	100,0	12.456.312.232	100,0	24.350.357.307	100,0

Sumber Data : BPS diolah.

Sebagaimana dapat dilihat pada Tabel di atas dapat dilihat bahwa laju pertumbuhan volume ekspor dan impor kelompok negara maju, berkembang dan transisi semakin meningkat dari tahun ke tahun. Laju pertumbuhan ekspor negara maju lebih tinggi dibandingkan dengan laju pertumbuhan impor sehingga ekspor bersih negara maju bernilai positif. Akan tetapi, ekspor bersih negara berkembang bernilai negatif dan semakin besar. Secara implisit kondisi ini menunjukkan bahwa posisi negara berkembang lebih tidak menguntungkan dibanding dengan negara maju setelah terjadinya proses globalisasi. Artinya negara berkembang harus lebih meningkatkan usahanya sehingga mampu

bergandengantangan bersama menyongsong proses globalisasi yang sedang terjadi.

Kinerja perekonomian global demikian bagaimanapun ditentukan oleh berbagai faktor, selain dari kebijakan negara yang bersangkutan. Nilai tukar akan menjadi pemicu untuk menentukan seberapa tinggi daya saingnya di pasar Internasional. Untuk kasus Indonesia misalnya, semakin tinggi nilai rupiah di pasar Internasional menunjukkan kurangnya daya saing di pasar Internasional. Selain itu, faktor yang mempengaruhi kinerja ekspor ditentukan hazards (bencana) seperti flu burung, perang, dan wabah lain yang mengakibatkan menurunnya kinerja ekspor.

8.3. Tingkat Resiko dan Daya Saing Indonesia dan Negara-negara di Asia

Besarnya tingkat resiko suatu negara (*country risk*) dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam dan dari luar negara yang bersangkutan. Faktor dari dalam (domestik) adalah faktor yang ekonomi yang besarnya banyak dipengaruhi oleh kemampuan negara tersebut dalam membangun ekonominya. Besarnya *country risk* yang berasal dari dalam negara tersebut diduga dipengaruhi oleh GDP Riil, pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, dan public sektor balance. Sedangkan *country risk* yang berasal dari luar perekonomian domestik suatu negara adalah besaran yang tergantung dengan hubungan dan posisi negara tersebut dengan negara lainnya. Besaran ekonomi tersebut adalah nilai tukar, persentase hutang luar negeri terhadap GDP, dan persentase hutang luar negeri terhadap nilai ekspor. Selain perubahan-perubahan ekonomi tersebut, terdapat beberapa faktor non ekonomi yang mempengaruhi *country risk* suatu negara, antara lain tingkat keamanan, kepastian hukum dan budaya masyarakat. Namun dalam bahasan ini, faktor non ekonomi tidak dibahas lebih lanjut.

Diantara sesama negara di Asia, tingkat pertumbuhan GDP Riil China adalah yang tertinggi yang mencapai angka 8 persen pada tahun 2002. Negara lainnya di Asia rata-rata memiliki tingkat GDP Riil kurang dari

tujuh persen. Pertumbuhan GDP Riil Singapura pada tahun 2003 adalah yang terendah, hanya mencapai 0,5 persen. Turunnya pertumbuhan GDP Riil Singapura pada tahun tersebut dipicu oleh wabah SARS yang melanda kawasan Asia sehingga meningkatkan tingkat country risk di Singapura yang tergantung pada sektor jasa. Walaupun demikian, Singapura diprediksikan mempunyai pertumbuhan GDP riil yang cukup tinggi pada tahun 2004. Wabah SARS dengan penanganan yang baik dan efisien di Singapura diprediksikan mampu meningkatkan kembali GDP riil Singapura.

Faktor domestik lain yang mempengaruhi resiko adalah tingkat inflasi. Secara umum hingga tahun 2003, tingkat inflasi negara-negara di Asia masih dibawah satu digit. Tingkat inflasi tertinggi dialami Indonesia yang mencapai 7,3 persen. Seiring dengan adanya perbaikan ekonomi, diperkirakan pada tahun 2004 tingkat inflasi Indonesia turun menjadi 6,5 persen. Tingkat inflasi terendah dialami China yang mencapai titik 0,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa perekonomian negara-negara Asia hingga tahun ke depan relatif stabil. Pertumbuhan tingkat inflasi yang lebih rendah dibandingkan dengan tingkat pendapatan riil menunjukkan daya beli yang semakin tinggi. Hal ini merupakan peluang bagi Indonesia sebagai negara tujuan ekspor. Kemampuan Indonesia untuk meningkatkan daya saing sangat diharapkan untuk dapat memanfaatkan pasar potensial di negara-negara Asia terutama yang berpenduduk banyak seperti Cina dan India.

Faktor ekonomi makro yang dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi di luar suatu negara dapat ditunjukkan oleh variable neraca perdagangan, persentase hutang luar negeri terhadap GDP, dan persentase hutang luar negeri terhadap nilai ekspor. Tabel 4 juga menunjukkan bahwa neraca perdagangan negara-negara di Asia umumnya positif, kecuali Filipina yang bernilai negatif walaupun diperkirakan positif pada tahun 2004. Neraca perdagangan yang tertinggi adalah Cina. Peningkatan ekspor Cina ke negara-negara Asia terutama Jepang menunjukkan perkembangan yang pesat. Pangsa ekspor Cina di Jepang meningkat secara signifikan dari 8.1 %

pada tahun 1992 menjadi 18.2 % pada tahun 2002 (Pangestu, 2003). Ekspor Cina kebanyakan adalah barang-barang yang mempunyai nilai tambah yang tinggi. Barang ekspor Cina selain yang intensif tenaga kerja juga sudah mulai kepada barang-barang yang intensif modal dan teknologi.

Krisis ekonomi yang melanda negara-negara Asia masih menyisakan tingkat hutang yang tinggi di beberapa negara Asia, terutama Indonesia. Pada tahun 2003, rasio hutang Indonesia terhadap nilai ekspor adalah yang tertinggi diantara negara-negara sekawasan. Bahkan diprediksi pada tahun 2004 terus meningkat. Demikian pula dengan rasio hutang luar negeri terhadap GDP Indonesia adalah yang tertinggi mencapai 60,9 persen pada tahun 2003. Tingkat ketergantungan hutang yang cukup masih tinggi di negara Indonesia dapat membahayakan kestabilan ekonomi maupun faktor-faktor lainnya di luar ekonomi.

Dengan tingkat *country risk* yang cukup tinggi dibandingkan dengan negara-negara lain di Asia, Indonesia yang mempunyai keunggulan komparatif pada beberapa komoditas terutama komoditas pertanian ternyata mempunyai tingkat daya saing yang lemah (Tabel 3). Berdasarkan laporan dari *IMD World Competitiveness Yearbook 2003*, daya saing Indonesia di pasar dunia dari tahun 1999 hingga tahun 2003 tidak mengalami peningkatan, bahkan pada tahun 2003 adalah yang terburuk karena peringkatnya turun dibanding tahun sebelumnya. Negara Philipina yang mempunyai net ekspor negatif pada tahun 2003 pun mempunyai tingkat daya saing yang lebih besar dibandingkan Indonesia. Beberapa kebijakan industri diduga justru melemahkan daya saing Indonesia seperti perlindungan terhadap industri-industri yang tidak efisien. Keragaan sektor transportasi, jasa dan komunikasi yang kurang mendukung juga dapat menjadi penyebab lemahnya daya saing Indonesia.

8.4. Penentu Dalam Pasar Global.

Dalam konteks pertimbangan global, teknologi dinilai sebagai pemicu terjadinya tatanan ekonomi baru. Tatanan ini dinilai telah menggerakkan dan mengatur praktik bisnis di pasar global termasuk Agribisnis. Adapun kecenderungan yang mendorong terjadinya ekonomi baru yaitu:

1. Peningkatan substantif daya beli. Jarak antara pembeli dengan perusahaan hanya sebatas “mengklik”, karena adanya perkembangan teknologi maka jarak menjadi tereduksi secara nyata. Konsumen juga dapat bersama-sama melakukan pembelian untuk memperoleh potongan, karena mereka tahu bahwa perusahaan selalu menyiapkan kebijakan yang dapat dimanfaatkan oleh pelanggan.
2. Variasi barang dan jasa yang lebih besar. Variasi barang dan jasa yang ditawarkan sedemikian besar akibat adanya segmentasi yang nyata dilakukan oleh pemasar.
3. Informasi yang banyak tentang penggunaan segala sesuatu barang dan jasa yang dipasarkan. Pelanggan dapat membaca apapun atau menggunakan apapun untuk memperoleh informasi perihal barang dan jasa yang dikehendakinya.
4. Cara pemesanan yang lebih gampang. Pelanggan demikian dimanjakan karena dapat memesan apapun melalui tempat tidur, atau tempat di mana saja mereka berada.
5. Kemampuan membandingkan dan mengingat barang dan jasa yang dihasilkan. Melalui fasilitas *chatting* di komputer maka pelanggan dapat bertukar informasi satu dengan lainnya perihal apa yang mereka kehendaki.

Peningkatan lima poin tersebut tidak pernah terpikirkan sebelumnya; bahwa orang dapat saja menyampaikan, memerintahkan sesuatu kepada bank misalnya, kapan saja dan di mana saja. Orang bisa saja tertidur dan istirahat, akan tetapi transaksi, pertukaran, praktek bisnis dapat terjadi dengan baik karena adanya dukungan teknologi dan informasi yang telah menerpa seluruh pelanggan. Teknologi dan informasi telah membuat

konsumen lebih gampang melakukan apa yang dikehendakinya tanpa harus mempertimbangkan dari mana dia akan dilayani oleh setiap penyedia jasa.

Perekonomian baru seperti itu bagaimanapun didorong oleh berbagai kekuatan sebagai berikut.

- 1) Digitalisasi dan ketersambungan (*digitilization and connectivity*). Bentuk penyimpanan dan pengiriman baik data, suara, gambar yang akhirnya dapat tersimpan dalam bentuk digital memudahkannya saat dikirim dan dinikmati. Hasilnya setiap orang dapat menikmati, mengirimkan, sesuai dengan keinginannya yang pada akhirnya memang tersambung dari satu tempat ke tempat lain.
- 2) Disintermediasi dan reintermediasi (*disintermediation and reintermediation*). Dengan adanya kemajuan di sektor teknologi dan informasi maka perantara dalam pengertian fisik menjadi tertinggal. Dengan adanya *online* maka terjadi reintermediasi dengan segala persoalannya, dimana para pemasar harus merancang ulang upayanya.
- 3) *Customization and customerization*. Pada perkembangan pertama perusahaan memberlakukan *mass production* dengan prinsip efisiensi. Namun pada perkembangan kedua para pemasar demikian mudah melakukan penyesuaian, peruntukan personal, dengan kecepatan yang demikian menakjubkan sehingga setiap pelanggan merasa bahwa sedang tidur pun Anda dilayani oleh para pemasar.
- 4) *Industry coverage*. Cakupan industri berkembang demikian pesat; satu perusahaan misalnya Kodak semula bergerak dalam satu industri tertentu maka berikutnya dengan mudah pindah kepada industri lain.

Ciri perekonomian baru tersebut, secara jelas membawa perubahan pada setiap sisi perekonomian. Secara ringkas perbedaan ekonomi baru dan lama dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1. Perbandingan Ciri Perekonomian Lama Dengan Perekonomian Baru

Perekonomian Lama	Perekonomian Baru
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diorganisir oleh unit produk ▪ Fokus kepada usaha yang mendatangkan keuntungan ▪ Utamanya mempertimbangkan masalah keuangan ▪ Fokus kepada pemilik saham ▪ Pemasar melakukan pemasaran ▪ Membangun merek melalui iklan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diorganisir oleh segmen pelanggan ▪ Fokus kepada nilai untuk pelanggan sepanjang waktu ▪ Juga mempertimbangkan nilai <i>scorecard</i> pemasaran ▪ Fokus kepada <i>stakeholder</i> ▪ Setiap orang melakukan

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus kepada akuisisi pelanggan ▪ Tidak ada ukuran kepuasan pelanggan ▪ Banyak janji, tapi kurang berbuat. 	<p>pemasaran</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membangun merek melalui kinerja ▪ Fokus kepada mempertahankan pelanggan ▪ Mengukur kepuasan pelanggan dan mempertahankannya ▪ Tidak banyak janji, tapi memberi lebih.
--	---

Hal lain daripada perkembangan ekonomi baru adalah peran jejaring dalam mengembangkan bisnis. Jejaring ini bagiakan satu subsistem akan mendorong seluruh potensi yang tersedia untuk digunakan dalampraktek bisnis. Dalam kaitan ini dinilai ada tiga hal penting yang harus diingat pebisnis dalam nejalankan bisnisnya yaitu:

1. Kualitas. Kualitas menyangkut kemampuan produsen menghasilkan produk yang sesuai dengan persyaratan di pasar Global. Dalam hal ini dapat ditunjukkan kemampuan negara dalammenyiapkan ISO (*International Standard Organization*)
2. Kuantitas. Dapat memenhi persyaratan kualitas saja tidak cukup, akan tetapi harus dapat memenuhi jumlah yang akan diminta di pasar global. Hal ini akan dapat menjamin keuntungan ekonomis yang akan diperoleh partner dagang.
3. Kontinuitas. Kontinuitas menyangkut kemampuan menyediakan barang sepanjang waktu sesuai dengan permitnaan pasar. Kemampuan yang bersifat temporer tidak akan dapat memberikan kepastian kepada negara partner.

BAB. IX

NEGOISASI DALAM AGRIBISNIS

9.1. Peran Negoisasi

Negoisasi menjadi bagian penting dalam praktek Agribisnis. Bagaimanapun satu hal yang menjadi tantangan pengembangan Agribisnis di Indonesia menyangkut kecilnya skala Agribisnis itu sendiri. Kendala ini dapat dinyatakan sebagai berikut: [1] kesulitan mendapatkan modal yang cukup, [2] kekurangan pengetahuan di bidang agribisnis, [3] kelemahan dalam pengelolaan atau manajemen usaha, [4] kekurangan dalam perencanaan usaha, [5] kekurangan dalam pengalaman berusaha, [6] kekurangan pengetahuan dan ketrampilan teknis bidang usaha yang dilakukan. Dengan kata lain, titik berat persoalan usaha kecil adalah sedikitnya pengusaha kecil yang memiliki jiwa wirausaha.

Menyangkut kelemahan di atas, kelemahan yang harus dicatat adalah masalah kewirausahaan. Kewirausahaan adalah jiwa, sehingga kurang tepat jika dikatakan pengembangan kewirausahaan agribisnis dan usaha kecil. Kewirausahaan adalah kemampuan dalam melihat atau menilai kesempatan di peluang bisnis serta kemampuan mengoptimalkan sumberdaya dan mengambil tindakan yang beresiko tinggi. Mungkin lebih tepat apabila dikatakan pengembangan agribisnis usaha kecil.

Selama ini prospek bisnis ke depan, yang berkaitan dengan kontrak/transaksi, cenderung memerlukan kemitraan dalam kaitannya antara perusahaan besar dengan perusahaan kecil. Kemitraan ini tidak hanya di budidaya, tetapi juga di bagian pembibitan dan pengolahan. Kegiatan hulu sampai dengan kegiatan hilir ini dapat saling dimanfaatkan.

Bagi agribisnis baik petani, maupun pengusaha kecil dalam menjalankan usahanya, mempunyai karakteristik, berupa harga dan pasar hasil petani tidak dapat dipengaruhi oleh produser secara sendiri-sendiri tapi harus dihadapi oleh agribisnis secara keseluruhan. Untuk mendapatkan

kesepakatan bersama ini tidak mudah tapi kelompok sekaligus bisa mempengaruhi harga dan pasar, sehingga semua produser baik yang masuk kelompok atau tidak akan merasakan hasilnya. Kemudian akan banyak para produser untuk menanamkan produknya lebih luas dan produser yang tadinya tidak menanam produk tersebut akan tertarik pula untuk menanam produk yang sama, sehingga pada akhirnya persediaan produk berlebih serta harga dan pasar akan turun.

9.2. Negosiasi

Negosiasi adalah pertemuan antara dua orang atau kubu yang masing-masing berada di posisi yang sesuai dengan kepentingan masing-masing dan berakhir untuk mendapatkan kepuasan yang diharapkan. Kedua pihak setelah berada dalam posisi yang berlawanan diteruskan dengan duduk bersama menuju kesatu arah guna menyelesaikan hasil negosiasi. Dengan demikian negosiasi adalah metode untuk mencapai perjanjian yang dapat memenuhi kepuasan semua pihak yang berkepentingan dengan elemen-elemen kerjasama dan kompetisi. Oleh karena negosiasi adalah metode maka hal ini dapat didekati dengan sistematis menurut langkah-langkah tertentu. Kerjasama dan kompetisi dalam bisnis adalah hal yang harus dijaga oleh semua pihak, karena permasalahannya terletak pada kemampuan seseorang bisnis untuk menggunakan elemen kerjasama dan kompetisi tersebut.

Tiga perkiraan kondisi yang akan menentukan apakah negosiasi dibutuhkan atau tidak, yaitu :

- 1) Adanya konflik kepentingan,
Misalnya bila satu pihak menginginkan harga lebih tinggi dan pihak lain menghendaki harga lebih rendah, dan lain sebagainya
- 2) Masih adanya berbagai cara pemuasan kepentingan kedua belah pihak,
Misalnya bila harga belum ditetapkan secara pasti di mana masih ada kemungkinan harga untuk dinegosiasikan
- 3) Adanya peluang untuk kompromi,
Misal, tercapainya kesepakatan harga yang jelas bagi semua pihak diantara batas minimum bagi penjual atau batas maksimum bagi pembeli.

Sesuai dengan hal di atas, prasyarat yang diperlukan untuk melakukan negosiasi adalah : [1] ada isu yang jelas dari pihak-pihak berkepentingan dan yang perlu dinegosiasikan, [2] ada kemauan untuk mengambil dan memberi, [3] ada kepercayaan satu sama lain, [4] setiap pelaku negosiasi mempunyai wewenang yang cukup untuk mengikat.

Tahap awal proses negosiasi adalah

- Menentukan kondisi para pelaku negosiasi, misalnya [a] para pelaku kenal dan saling menyegani satu sama lain serta pernah bertemu dalam suatu negosiasi, dan merasa puas, [b] para pelaku tidak kenal satu sama lain dan tidak kenal pribadi masing-masing
- Menentukan taktik-taktik pembukaan yang sesuai dengan kondisi para pelaku dan situasi usaha yang dimiliki, misalnya pada kondisi [a] , taktik yang dilakukan dengan memberikan prakarsa positif, maka kalimat pembuka yang digunakan adalah “ Bagaimana hasil yang telah kita negosiasikan tempo hari, atau bisa dengan kalimat lainnya”.

Sedangkan pada kondisi [b], taktik yang dilakukan berupa keras dan positif, maka kalimat pembukanya adalah “Bagaimana pertandingan sepak bola yang bisa berlangsung dengan banyak sekali penontonnya... tunggu jawaban pihak lawan”.

- Memilih kiat permainan negosiasi yang tepat dengan kondisi pembicaraan yang sedang dilakukan dalam negosiasi sangat tergantung dengan kepekaan tim, terutama ketua tim. Contoh kiat permainan : bertanya mengapa...bagaimana...., pura-pura, ya.. sanggup, kurang wewenang, bagaimana, jika..... dan sebagainya.

Setelah semua hal diatas dilakukan maka tahap akhir dari negosiasi adalah penyusunan kontrak kerja.

9.3. Transaksi

Transaksi atau yang biasa disebut kontrak, ditujukan untuk memberikan pemahaman mengenai kesepakatan komersial diantara pihak-pihak yang melakukan perdagangan/ negosiasi kontrak domestik. Dimana dalam kontrak tersebut kita harus mempertimbangkan kontrol mutu, kesesuaian dengan peraturan pemerintah, perlindungan hak milik intelektual, dan penyelesaian sengketa. Dalam pengertian yang luas, kontrak adalah kesepakatan yang mendefinisikan hubungan antara dua pihak atau lebih. Kontrak ini bisa bersifat lisan atau tertulis. Persyaratan kontrak tertulis bisa berupa memo, sertifikat, atau kuitansi.

- **Pihak - Pihak yang Bertransaksi**

Transaksi jual beli terjadi antara dua pihak, yaitu penjual dan pembeli. Terkadang dalam transaksi ini masing-masing pihak terdiri dari beberapa individu yang bergabung untuk membeli atau menjual barang. Oleh karena itu, dalam transaksi bukan hanya melibatkan masing-masing pihak sebagai keseluruhan, tetapi juga kepentingan pihak-pihak individual yang bergabung dan kemudian melebur menjadi satu kepentingan tunggal dalam kontrak. Dengan demikian, untuk tujuan kontrak, terdapat seorang penjual dan seorang pembeli.

Pembeli sebagai pihak konsumen, mengkonsumsi barang atau jasa sebagai imbalan atas kompensasi yang diberikan kepada penjual. Hal ini sesuai dengan tujuannya yaitu untuk memperoleh kualitas yang sebaik-baiknya dan kuantitas sebanyak-banyaknya dengan biaya sekecil-kecilnya. Penjual adalah individu atau badan usaha yang meletakkan barang atau jasa dalam rantai konsumsi dan sebagai imbalannya menerima kompensasi. Tujuan penjual adalah untuk mendapatkan harga terbaik dengan tetap mempertahankan biaya produksi dan distribusi tetap minimal. Untuk memperoleh keuntungan, seorang penjual harus memahami pasar barang atau jasa yang ditawarkan, tetapi faktor pasokan dan permintaan juga sangat menentukan.

Selain itu seorang penjual harus juga bisa mempromosikan kualitas dan kelebihan barang dan jasa untuk menentukan harga sesuai dengan yang diinginkan. Misalnya dengan mengurangkan, paling tidak sebagian biaya pengiriman agar transaksi yang anda tawarkan menarik. Hal ini akan menguntungkan anda, karena akan memperoleh pengakuan –yang

melempangkan jalan meningkatnya goodwill dan penjualan.-, jika anda mampu menawarkan pelayanan pelanggan bermutu tinggi.

Jika anda ingin melakukan suatu kontrak atas negosiasi yang telah terjadi, maka harus memperhatikan empat isu dasar dalam kontrak yaitu, [a] deskripsi barang dalam hal jenis, kualitas, kuantitas, [b] waktu pengiriman, [c] harga, [d] waktu dan cara pembayaran. Untuk sebuah penjualan yang bernilai kecil dan satu kali, sebuah faktur atau kontrak sederhana sudah cukup memadai. Dan ini memang merupakan bentuk hubungan komersial yang paling umum. Pembeli membuat atau menawarkan satu atau lebih produk dan berhubungan dengan sejumlah pembeli. Pembeli tidak memiliki hak eksklusif untuk membeli produk-produk tersebut. Untuk kontrak bisnis yang melibatkan banyak pihak atau sifatnya berkelanjutan, kontrak tertulis resmi lebih memadai untuk mendefinisikan hak, tanggung jawab, dan kewajiban semua pihak.

Untuk itu diberikan contoh kontrak yang sederhana ;

1. PENAWARAN PENJUALAN BARANG (BAGIAN DEPAN)

[[Kop surat perusahaan penjual]

[Tanggal]

[Nama perusahaan pembeli]

[Alamat pembeli]

[Sebutkan nama barang yang akan dijual]

Yth. Bapak/ Ibu

Terima kasih kami ucapkan atas komentar anda mengenai pembelian dari [sebutkan nama barang]. Kami akan memberikan harga kompetitif, yaitu [mata uang dan jumlahnya]. Dengan jumlah minimum pesanan [jumlah dan unitnya]

Perlu diperhatikan bahwa penerimaan kami terhadap pesanan anda akan menjadi persoalan pokok terhadap suatu kondisi akhir pada sebalik surat ini. Juga pesanan anda tidak menjadi sebuah ikatan kontrak antara kita. Setelah

kami menentukan pesanan anda, kami akan mengkonfirmasi dalam penulisan penerimaan kami, pada waktu kami akan melakukan sebuah ikatan dengan anda.

Kami akan mengantarkan barang-barang pesanan anda ke alamat anda seperti yang tertulis, kecuali anda menyebutkan alamat yang berbeda pada pesanan anda. Pengiriman paling lambat [jumlah] hari dari tanda terima pesanan anda, kecuali kami akan mengkonfirmasi sebaliknya pada anda. Bentuk pengiriman seperti yang disebutkan [jelaskan].

Jika kami tidak menerima sebuah pesanan dari anda pada [tanggal], pesanan ini akan ditarik kembali. Kami akan mencari informasi dari anda.

SURAT PENAWARAN (SISI BALIK SURAT)

KONDISI BARANG YANG DITAWARKAN

1. *Kondisi perubahan*
2. Waktu pengiriman yang disepakati (tanggal)
3. Harga jual
4. Tidak ada jaminan
5. Barang yang cacat
6. Pemberitahuan dari kerusakan, kekurangan , atau kehilangan jumlah barang
7. Surat ijin dan bahan baku

2. MEMORANDUM JUAL BELI

[Kepala surat penjual]

[Tanggal]

[Nama Perusahaan pembeli]

[Alamat pembeli]

Kami mengkonfirmasi barang pesanan yang diterima pada [tanggal] terhadap barang-barang, yaitu ;
[Daftar barang, mencakup kuantitas, jenis, model, warna, dan lain-lain yang mengidentifikasi karakteristik. Jika barang memiliki harga yang berbeda-beda, cantumkan harganya perjenis barang dan jumlah harga keseluruhan barang yang dipesan]

Persyaratan dari pesanan barang sebagai berikut :

Tanggal pengiriman ; pada saat atau sebelum

Harga : Total [jumlahnya]

Pembayaran

Penerimaan bersih dari : [nama barang/nomor faktur] [mata uang/jumlahnya]

Kebijakan pengembalian :

Jika barang yang ada tidak sesuai dengan keinginan anda, barang tersebut boleh ditukarkan pada kami, paling lambat 10 hari kerja dari penerimaan barang untuk pengembalian uang secara penuh.

Tanda tangan anda dibawah ini akan menjadi sebuah ikatan kontrak antara kita

[Nama perusahaan penjual]

oleh

[Tanda tangan]

[Nama dan jabatan penanda tangan]

[Alamat perusahaan]

Penerima

[Nama perusahaan pembeli]

oleh

[Tanda tangan]

[Nama dan jabatan penanda tangan]

Tanggal

Daftar Bacaan

- Arifin, B. 2004. *Refleksi dan Tantangan Pengembangan Agribisnis Indonesia*, Agrimedia, Manajemen Agribisnis IPB, Bogor. Vol 19. No 1. Hal 1-10.
- Erickson S., P. Et. Al. 1987. *Agribisnis Management*, McGraw-Hill, Boston.
- Gardener. B, L., 1990. *The Economics of Agricultural Policies*, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- Khols R. dan Uhl, J., 1980. *Marketing of Agricultural Product*, Macmillan Publishing, United States of America.
- Noer, A. 204. *Aspek Negosiasi dan Transaksi Agribisnis*, Makalah. Direktorat Jenderal Bina Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian, Departemen Pertanian, Jakarta.
- Ricketts, C., dan Rawlins O., 2001. *Introduction to Agribusiness*, Delmar Thomson Learning, Africa.
- Stoner, F.A. James, dan Freeman, R.E., 1992. *Management*, Fifth Edition, Prentice-Hall International Editions, London.