

# **SISTEM MANAJEMEN AGRIBISNIS**

Hak Cipta © 2005 oleh Abd. Rahim dan Diah Retno Dwi Hastuti  
Hak Cipta dilindungi undang-undang

Cetakan: Pertama, 2005

---

Diterbitkan oleh: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.  
Kampus Gunung Sari Baru Makassar 90222  
Telepon (0411) 868930 – 868687, Facsimile (0411) 868794

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.
---

Perpustakaan Nasional RI: Data Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Rahim, Abd dan Hastuti, Diah Retno Dwi

**SISTEM MANAJEMEN AGRIBISNIS/** Abd. Rahim dan Diah  
Retno Dwi Hastuti – Cet. 1

Makassar: State University of Makassar Press, 2005

197 hlm; 21 cm

Bibliografi: hlm. 198

**ISBN 979-8416-76-7**

## **DARI PENERBIT**

Merupakan tugas utama Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar (UNM) Makassar untuk menerbitkan buku-buku ajar/buku teks dari berbagai bidang studi yang ditulis oleh staf pengajar UNM Makassar.

Buku *Sistem Manajemen Agribisnis* ini adalah karya Abd. Rahim, SP., MSi., dan Diah Retno Dwi Hastuti, SP., MSi., staf pengajar di FEIS UNM dan beberapa Universitas Swasta di Makassar, yang memang berkompeten dalam bidang Manajemen Agribisnis.

Mudah-mudahan kehadiran buku ini dapat memberikan motivasi kepada staf pengajar yang lain untuk menulis buku-buku ajar yang dapat digunakan dalam proses belajar-mengajar, maupun sebagai referensi dalam pelaksanaan kuliah yang relevan.

Semoga Tuhan memberkati tugas mulia kita semua.

Makassar, Agustus 2005

***Badan Penerbit UNM Makassar***

# SAMBUTAN REKTOR

**Prof. Dr. H. M. Idris Arief, M.S.**  
**Rektor Universitas Negeri Makassar**

Universitas Negeri Makassar (UNM) adalah salah satu perguruan tinggi yang bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta mendidik tenaga akademik yang profesional dalam berbagai bidang. Agar tujuan tersebut dapat dilaksanakan sebaik-baiknya diperlukan kreativitas dan upaya keras dari segala bidang dari sivitas akademiknya.

Salah satu kegiatan yang sangat didambakan ialah penulisan dan penerbitan buku ajar oleh para tenaga ahli yang ada dalam lingkungan perguruan tinggi yang telah berusia 44 tahun. Kurangnya buku ajar yang berbahasa Indonesia sangat dirasakan baik oleh para mahasiswa maupun para dosen.

Oleh karena itu, terbitnya buku yang berjudul *Sistem Manajemen Agribisnis*, kami sambut dengan baik, diiringi rasa syukur yang sebesar-besarnya kepada Tuhan Yang Maha Esa. Buku yang ditulis oleh **Abd. Rahim, SP., MSi., dan Diah Retno Dwi Hastuti, SP., MSi.,** ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan utama dalam perkuliahan bidang manajemen agribisnis.

Oleh sebab itu, atas nama pimpinan Universitas Negeri Makassar mengharapkan semoga kehadiran buku ini dapat bermanfaat. Semoga Tuhan tetap memberkati kita semua dalam melaksanakan tugas dan pengabdian masing-masing.

Makassar, Agustus 2005  
Rektor

H. M. I. A

# KATA PENGANTAR

Istilah agribisnis masih termasuk hal baru di Indonesia, paling tidak bukan istilah lama. Secara internasional, konsep agribisnis baru muncul tahun 50 an di Amerika Serikat dengan munculnya buku "*A Conception of Agribusiness*" yang ditulis oleh Davis and Golberg tahun 1957. Di Indonesia, mata kuliah Manajemen Agribisnis mulai diajarkan di perguruan tinggi di Jurusan Ekonomika Pertanian sekitar tahun 1990-an. Konsentrasi agribisnis sebagai bagian dari Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian/Agribisnis diberlakukan tahun 1994, terutama di perguruan tinggi seperti Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada. Di tingkat pendidikan S2, kemudian berkembang Program Studi Manajemen Agribisnis baik ditempatkan di Program Studi Ekonomika Pertanian maupun terpisah sebagai Program Studi Manajemen Agribisnis secara mandiri. Di UGM, Program Studi Magister Manajemen Agribisnis berdiri tanggal 6 Mei 1999 (sekarang telah terakreditasi "A" berdasarkan keputusan Badan Akreditasi Nasional Republik Indonesia No. 084/BAN-PT/Ak-III/S2/XII/2004 – Penulis), beberapa tahun sebelumnya hanya sebagai salah satu minat/konsentrasi di Program Studi Ekonomika Pertanian.

Bersamaan dengan itu di Departemen Pertanian berdiri Badan Agribisnis sebagai salah satu lembaga setingkat Direktorat Jenderal untuk mengembangkan agribisnis di Indonesia. Namun demikian badan agribisnis ini kemudian lebur dan programnya masuk di masing-masing direktorat jenderal dengan paradigma membangun pertanian melalui pendekatan agribisnis. Karena itu agribisnis dapat dipandang sebagai suatu sistem dan sebagai suatu pendekatan atau cara pandang membangun pertanian.

Sebagai suatu sistem, agribisnis lebih luas dari pertanian, karena pertanian hanya sebagai salah satu subsistem agribisnis. Kalau peranan pertanian masih mendominasi perekonomian Indonesia terutama dari penyerapan tenaga kerjanya, apalagi sistem agribisnisnya, maka sistem agribisnis sangat mendominasi perekonomian Indonesia. Agribisnis menyerap tenaga kerja tidak kurang dari 77 persen dan pendapatan nasional tidak kurang dari 47 persen. Dari peranannya terhadap ekspor nasional, agribisnis menyumbang sekitar 49 persen dari total ekspor. Peranan agribisnis lainnya sebagaimana halnya pertanian adalah untuk menjaga ketahanan pangan nasional sebagai bagian ketahanan nasional.

Namun demikian harus diakui bahwa literatur mengenai manajemen agribisnis masih belum banyak. Karena itu saya menyambut gembira dengan terbitnya buku "*Sistem Manajemen Agribisnis*" untuk menambah literatur mengenai manajemen agribisnis. Buku ini cocok sebagai pengantar manajemen agribisnis, karena itu bagi mereka yang akan mendalami manajemen agribisnis, buku ini dapat mengantar untuk mengenal manajemen agribisnis secara komprehensif. Penulis mulai memperkenalkan sistem agribisnis melalui subsistem dari subsektor pertanian dalam arti luas yaitu tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan, dan kehutanan. Masing-masing subsektor tersebut kemudian ditelusur lagi ke dalam subsistem input, usaha pertanian, pengolahan hasil, pemasaran, dan penunjang. Dari sisi manajemennya penulis menjelaskan dari salah satu konsep manajemen yang merupakan sederetan fungsi-fungsi manajemen.

Kedua penulis merupakan ilmuwan muda yang sudah menyelesaikan Program S2 Magister Manajemen Agribisnis UGM. Saya sangat terkesan akan semangat dan ketekunan mereka yang tinggi sehingga dapat menyelesaikan buku ini. Sebagai buku karya pertama dari mereka, mungkin masih ada

kelemahan dan kekurangan di sana sini, tetapi itu merupakan hal yang wajar dan tentu akan terus disempurnakan dan dikembangkan pada masa-masa mendatang.

Buku ini sesuai untuk dibaca oleh mahasiswa pada tingkat awal yang akan mendalami masalah manajemen agribisnis ataupun pembaca yang akan mempelajari dan menggeluti masalah-masalah manajemen agribisnis.

**Jogjakarta, Januari 2005**

**Prof. Dr. Ir. H. Masyhuri**

Koordinator PERHEPI Wilayah Jawa  
Guru Besar Ekonomika Pertanian/Manajemen Agribisnis  
Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomika Pertanian  
Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Jogjakarta

# PENGANTAR PENULIS

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah swt karena berkat rahmat dan karunia-Nya, dapat menghadirkan buku Sistem Manajemen Agribisnis (*Agribusiness Management System*) kepada pembaca secara umum, seperti praktisi, dan khususnya para mahasiswa Fakultas Pertanian Jurusan/Program Studi Ekonomi Pertanian/ Agribisnis dan Fakultas Ekonomi Jurusan/Program Studi Manajemen, serta Program Pascasarjana Program Studi Ilmu-ilmu Pertanian dan Ilmu-ilmu Ekonomi seperti Ekonomika Pertanian/Manajemen Agribisnis.

Sesuai dengan judulnya, buku ini mencoba mengemukakan materi-materi kegiatan manajemen dalam sistematika agribisnis yang berkaitan, mulai dari subsistem *input*, subsistem *process*, subsistem *output*, subsistem jasa penunjang; serta teknologi sebagai penunjang mutu/kualitas produk mulai, dari produk segar/mentah (*raw material*), produk setengah jadi (*work in process*), hingga produk jadi (*finished product*).

Bahan yang ditampilkan dalam buku ini cukup ringkas, padat, ilmiah serta sangat mudah dipahami yang mencakup fungsi-fungsi manajemen dalam sistem agribisnis, mulai dari subsistem manajemen pengadaan bahan baku agribisnis, subsistem manajemen proses produksi/ operasi agribisnis, subsistem manajemen pengolahan hasil/ agroindustri, subsistem manajemen pemasaran agribisnis, subsistem jasa penunjang (manajemen sumberdaya manusia agribisnis, manajemen keuangan agribisnis, manajemen investasi agribisnis, dan manajemen strategi agribisnis) sampai penggunaan teknologi agribisnis. Selain itu, ditampilkan pula sektor pertanian/ agribisnis, baik subsektor agribisnis pangan,



subsektor agribisnis hortikultura, subsektor agribisnis perkebunan, subsektor agri-bisnis peternakan, subsektor agribisnis perikanan, maupun subsektor agribisnis kehutanan.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua dan mertua tercinta (Prof. Dr. H. Syamsul Bakhri, M.H., Dra. Hj. Clara Kalsum DM, dan Dr. Ir. Hj. Suprapti Supardi, M.P.) yang senantiasa selalu mendoakan penuh keikhlasan. Tak lupa juga penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen-dosen kami di Program Pascasarjana UGM Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Program Studi Magister Manajemen Agribisnis yang telah berjasa mentransfer ilmunya kepada penulis, seperti guru besar Ekonomika Pertanian/Manajemen Agribisnis, Prof. Ir. Dr. H. Masyhuri, serta Prof. Dr. Ir. Sri Widodo, M.Sc. juga kepada Dr. Ir. Slamet Hartono, S.U., M.Sc., Ir. Hj. Sutrilah M.S., Ir. Ken Suratiyah, M.S. Dr. Ir. H. Dwidjono H.D., M.S., Dr. Ir. Suhadmini Hardyastuti, M.S.; dosen-dosen muda yang handal seperti Dr. Ir. Irham, M.Sc., Dr. Ir. Any Suryantini, M.M. dan Ir. Jangkung Handoyo Mulyo, M.Ec. yang sedang melanjutkan studi Program Doktor (S3) di Jepang. Dosen Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana UGM yang mengajar di tempat studi kami seperti, Drs. Subagio Pangestu, M.B.A., Dr. Indra Bastian S.E., Ak., M.B.A., dan Drs. H. Wahid Slamet Ciptono, M.B.A., M.P.M. yang sedang melanjutkan Program Doktor (S3) di negeri Jiran, Malaysia. Dosen Jurusan Perikanan UGM, Prof. Dr. Ir. Kamiso Handoyo Nitimulyo, M.Sc. dan Ir. Supardjo Supardi Djasmani, M.Sc. Pada Fakultas Peternakan UGM, Prof. Dr. Ir. Krisna Agung Santoso, M.Sc., Pada Fakultas Teknologi Pertanian UGM Prof. Dr. Ir. Kapti Rahayu, dan pada Fakultas Kehutanan UGM Dr. Ir. Sofyan P. Warsito, M.Sc.

Kritik dan saran yang membangun merupakan suatu anugerah yang penulis akan terima dengan senang hati dengan

harapan pada waktu mendatang buku ini dapat segera diperbaiki dan dikembangkan.

Akhirnya tidak mungkin terjadi apapun di dunia ini tanpa keridhahan Allah swt. Oleh karena itu penulis mengucapkan syukur alhamdulillah atas perkenan-Nya. Insya Allah buku ini bermanfaat bagi pembaca, Amin !

**Makassar, Februari 2005**  
**Penulis,**

**Abd. Rahim, S.P., M.Si.**  
**Diah Retno Dwi Hastuti, S.P., M.Si.**

# DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR (Prof. Dr. Ir. H. Masyhuri)

KATA PENGANTAR PENULIS

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

GLOSARIUM

<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Selayang Pandang .....	1
B. Karakteristik Produk Pertanian (Agri-input).....	6
C. Sistem Manajemen Agribisnis .....	7
Daftar Pustaka .....	17
<b>BAB II. SEKTOR MANAJEMEN AGRIBISNIS.....</b>	<b>19</b>
A. Subsektor Manajemen Agribisnis Pangan .....	19
B. Subsektor Manajemen Agribisnis Hortikultura.....	23
C. Subsektor Manajemen Agribisnis Perkebunan .....	30
D. Subsektor Manajemen Agribisnis Peternakan.....	39
E. Subsektor Manajemen Agribisnis Perikanan .....	43
F. Subsektor Manajemen Agribisnis Kehutanan.....	49
Daftar Pustaka.....	55
<b>BAB III. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM           SISTEM AGRIBISNIS .....</b>	<b>57</b>
A. Fungsi-fungsi Manajemen Agribisnis .....	57
1. Fungsi Perencanaan ( <i>Planning</i> ) .....	58
2. Fungsi Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ) .....	60
3. Fungsi Pengarahan ( <i>Directing</i> ) .....	61
4. Fungsi Pengawasan ( <i>Controlling</i> ).....	62
5. Fungsi Evaluasi ( <i>Evaluation</i> ) .....	63

B. Fungsi-Fungsi Manajer Agribisnis .....	64
Daftar Pustaka .....	69
<b>BAB IV. SISTEM MANAJEMEN AGRIBISNIS .....</b>	<b>71</b>
A. <i>Up-Stream Agribusiness</i> (Subsistem Manajemen Pengadaan Bahan Baku Agribisnis) .....	71
1. Pembelian Bahan Baku .....	71
2. Penyimpanan Bahan Baku .....	72
3. Persediaan ( <i>Inventory</i> ).....	73
B. <i>On-farm Agribusiness</i> (Subsistem Manajemen Produksi/Operasi Agribisnis) .....	79
1. Perencanaan ( <i>Planning</i> ).....	83
2. Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ) .....	84
3. Pengarahan ( <i>Directing</i> ) .....	85
4. Pengawasan ( <i>Controlling</i> ).....	85
C. <i>Down-Stream/Of-Farm Agribusiness</i> .....	86
1. Subsistem Manajemen Pengolahan Hasil/ Agroindustri .....	86
2. Subsistem Manajemen Pemasaran Agribisnis ...	96
D. <i>Supporting System</i> (Subsistem Jasa Pendukung) .....	119
1. <i>Financial Industry</i> .....	119
2. Infrastruktur (Prasarana dan Sarana) .....	121
3. <i>Human Resources</i> dan <i>Human Natural</i> .....	121
4. <i>Research and Development</i> .....	123
5. Layanan Informasi Agribisnis .....	124
6. Konsultan/Penyuluh Pertanian .....	126
7. Kebijakan Pemerintah .....	126
E. Penggunaan Teknologi ( <i>Technology Application</i> ) ...	128
1. Perencanaan Teknologi ( <i>Technology Planning</i> )...	133
2. Pengorganisasian Teknologi ( <i>Technology Organizing</i> ) .....	134

3. Pelaksanaan Aplikasi Teknologi ( <i>Technology Application Realization</i> ) .....	134
4. Pengawasan Teknologi ( <i>Technology Controlling</i> )..	134
5. Evaluasi Teknologi ( <i>Technology Evaluation</i> ) .....	135
F. <i>Outcome</i> (Hasil) .....	135
1. <i>Customer Satisfaction</i> (Kepuasan Konsumen) .....	135
2. <i>Customer Value</i> (Manfaat/Nilai Konsumen) .....	136
Daftar Pustaka .....	138

## **BAB V. TOPIK KHUSUS (*SPECIAL TOPIC*) .....** 141

A. Manajemen Sumberdaya Manusia Agribisnis ( <i>Agribusiness Human Resources Management</i> ) .....	141
1. Perencanaan ( <i>Planning</i> ) .....	143
2. Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ) .....	144
3. Pengarahan ( <i>Directing</i> ) .....	146
4. Pengawasan ( <i>Controlling</i> ) .....	147
5. Pengadaan ( <i>Procurement</i> ) .....	148
6. Pengembangan ( <i>Development</i> ) .....	150
7. Kompensasi ( <i>Compensation</i> ) .....	151
8. Pengintegrasian ( <i>Integration</i> ) .....	152
9. Pemeliharaan ( <i>Maintenance</i> ) .....	153
10. Kedisiplinan ( <i>Discipline</i> ) .....	154
11. Pemberhentian ( <i>Separation</i> ) .....	155
B. Manajemen Keuangan Agribisnis ( <i>Agribusiness Finance Management</i> ) .....	156
1. Fungsi Manajemen Keuangan Agribisnis .....	160
2. Analisis Keuangan Agribisnis .....	162
C. Manajemen Investasi Agribisnis ( <i>Agribusiness Investment Management</i> ) .....	174
1. <i>Return</i> dan <i>Risk</i> Agribisnis .....	176
2. Metode Penilaian Investasi Agribisnis .....	177
D. Manajemen Strategik Agribisnis ( <i>Agribusiness Strategic Management</i> ).....	181
1. Perumusan Strategik.....	188

2. Perencanaan Strategik .....	188
3. Penyusunan Program .....	189
4. Penyusunan Anggaran .....	190
5. Implementasi .....	191
6. Pemantauan .....	193
Daftar Pustaka .....	196

# DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
<b>Gambar 1.1.</b> <i>The Agribusiness System</i> .....	1
<b>Gambar 1.2.</b> <i>The Operation Management</i> .....	12
<b>Gambar 1.3.</b> Sistem Manajemen Agribisnis .....	15
<b>Gambar 2.1.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Pangan .....	21
<b>Gambar 2.2.</b> Sistem Agribisnis Kedelei ( <i>Glycine sp.</i> ) .....	23
<b>Gambar 2.3.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Hortikultura .....	28
<b>Gambar 2.4.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Buah Manggis ( <i>Garciniamangostana</i> ).....	29
<b>Gambar 2.5.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Perkebunan .....	33
<b>Gambar 2.6.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Kakao ( <i>Theobroma cacao L.</i> ) .....	37
<b>Gambar 2.7.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Peternakan..	40
<b>Gambar 2.8.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Susu Sapi ...	42
<b>Gambar 2.9.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Perikanan Laut dan Darat.....	45
<b>Gambar 2.10.</b> Sistem Agribisnis Ikan Tuna ( <i>Thunnus sp.</i> )..	48
<b>Gambar 2.11.</b> Sistem Manajemen Agribisnis Kehutanan..	51
<b>Gambar 2.12.</b> Sistem Agribisnis Kayu Jati ( <i>Tectona grandis</i> ).....	53
<b>Gambar 3.1.</b> Fungsi Manajer Agribisnis dari Sudut Proses .....	65
<b>Gambar 3.2.</b> Tingkatan Manajer Agribisnis .....	66
<b>Gambar 4.1.</b> Sistem Produksi Usaha Pertanian .....	84
<b>Gambar 4.2.</b> Sistem Produksi sebagai Proses Transformasi atau Konversi .....	88
<b>Gambar 4.3.</b> Manajemen Operasi sebagai Suatu Sistem Produksi .....	90
<b>Gambar 4.4.</b> Proses Perencanaan Pemasaran Agribisnis.	111

<b>Gambar 4.5.</b>	Pensinergian 4P dan 4C .....	114
<b>Gambar 4.6.</b>	<i>Input-Output Simplification of the Human Resource Management System</i> .....	122
<b>Gambar 4.7.</b>	Sistem Informasi Manajemen Agribisnis ....	125
<b>Gambar 4.8.</b>	Peranan Aspek-aspek Bioteknologi dan Sistem Komoditas Pangan .....	130
<b>Gambar 4.9.</b>	Sistem Manajemen Teknologi Agribisnis ...	131
<b>Gambar 5.1.</b>	Fungsi-Fungsi MSDM Agribisnis .....	142
<b>Gambar 5.2.</b>	Organisasi Agribisnis (Garis).....	145
<b>Gambar 5.3.</b>	Organisasi Agribisnis (Garis dan Staf).....	145
<b>Gambar 5.4.</b>	Neraca PT Agrifood .....	157
<b>Gambar 5.5.</b>	Laporan Rugi-Laba PT. Agrifood .....	158
<b>Gambar 5.6.</b>	Grafik <i>Break Even Point</i> .....	163
<b>Gambar 5.7.</b>	Tiga level Strategi Agribisnis.....	181
<b>Gambar 5.8.</b>	Model Manajemen Strategik Agribisnis ....	185
<b>Gambar 5.9.</b>	<i>Activity Based Budgeting</i> Agribisnis .....	191
<b>Gambar 5.10.</b>	Dua Dimensi <i>Activity Based Management (ABM)</i> Agribisnis .....	192
<b>Gambar 5.11.</b>	<i>Activity Based Costing</i> Agribisnis.....	195



## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 2.1. Pemasaran Komoditas Perkebunan .....	34
Tabel 3.1. Fungsi Manajer Agribisnis dari Sudut Proses dan Bidang .....	66
Tabel 4.1. Bauran Pemasaran Agribisnis ( <i>Agribusiness Marketing Mix</i> ) .....	113
Tabel 4.2. Aplikasi Bioteknologi dalam Bidang Pertanian .....	129
Tabel 5.1. Matriks SWOT Agribisnis .....	187
Tabel 5.2. Rerangka <i>Balanced Scorecard</i> dalam Empat Sasaran Strategik yang Bersifat Generik yang Diwujudkan dalam Setiap Perspektif ..	189

# GLOSSARIUM

## A

<i>Accounting rate of return</i>	= mengukur seberapa besar tingkat keuntungan dari investasi
<i>Activity based budgeting</i>	= aktivitas yang berbasis anggaran
<i>Activity based costing</i>	= aktivitas yang berbasis biaya
<i>Activity based mangement</i>	= aktivitas berbasis manajemen
<i>Agribusiness</i>	= usaha di bidang pertanian
<i>Agribusiness Management</i>	= manajemen agribisnis
<i>Agriculture</i>	= pertanian
<i>Agrifood industri</i>	= agroindustri
<i>Agroservices</i>	= dukungan
<i>AMIS</i>	= <i>agribusiness management information system</i>
<i>Annual crop</i>	= tanaman semusim
<i>Asset turnover</i>	= perputaran aktiva
<i>Average cost method</i>	= metode harga pokok rata-rata, yang didasarkan atas harga rata-rata tertimbang per unit barang yang dijual

## B

<i>Balance scorecard</i>	= empat ukuran kinerja (keuangan, <i>customer</i> , proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan)
<i>Benur</i>	= bibit ikan
<i>Black market</i>	= pasar gelap

<i>Board of manager</i>	= dewan direksi
<i>Break even point (BEP)</i>	= suatu kondisi di mana perusahaan agribisnis tidak mendapat keuntungan dan juga tidak menderita kerugian.
<i>Bulky</i>	= volume besar tetapi nilainya kecil
<i>B/C ratio</i>	= perbandingan antara keuntungan dan biaya

### C

<i>Carrying cost</i>	= biaya simpan
<i>Cash ratio</i>	= rasio yang membandingkan antara kas dan aktiva lancar yang bisa segera menjadi uang kas dengan hutang lancar
<i>Cattle raising</i>	= peternakan
<i>Current ratio</i>	= rasio perbandingan antara aktiva lancar yang dimiliki perusahaan agribisnis dengan hutang jangka pendek
<i>Ceiling price</i>	= harga atap
<i>Coob-Douglas</i>	= fungsi atau persamaan yang melibatkan dua atau lebih variabel (variabel bebas/ <i>independent variable</i> dan variabel tidak bebas/ <i>dependent variable</i> )
<i>Communication (C keempat)</i>	= perlunya komunikasi interaktif dalam melibatkan konsumen
<i>Continuity</i>	= kontinuitas
<i>Cost (C kedua)</i>	= biaya yang dikeluarkan konsumen akan mempengaruhi daya belinya

<i>Cost advantages independent scale</i>	= keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi
<i>Constant Return of scale (CRS)</i>	= penambahan faktor produksi akan proporsional dengan penambahan produksi yang diperoleh ( $\beta = 1$ )
<i>Controlling</i>	= pengawasan
<i>Convience (C ketiga)</i>	= kenyamanan dan kemudahan akan memberikan kepuasan bagi <i>customer</i>
<i>Customer satisfaction</i>	= kepuasan pelanggan
<i>Customer solution (C pertama)</i>	= solusi konsumen terhadap produk yang dibutuhkan ( <i>need</i> ) dan diinginkan ( <i>wants</i> )
<i>Customer value</i>	= nilai atau manfaat yang diperoleh pelanggan

## D

<b>Debt service ratio</b>	= kemampuan perusahaan agribisnis dalam memenuhi beban tetapnya termasuk anggaran pokok
<b>Debt to equity ratio</b>	= imbalanced antara hutang yang dimiliki perusahaan agribisnis dengan modal sendiri
<i>Decreasing Return of scale (DRS)</i>	= proporsi penambahan faktor produksi melebihi proporsi penambahan produksi ( $\beta < 1$ )
<b>Delegation of authority</b>	= delegasi kekuasaan

<b>Delivery on time</b>	= ketepatan waktu pengiriman
<b>Directing</b>	= pengarahan
<b>Distribution</b>	= penyaluran
<b>Distribution wisdom</b>	= kebijakan distribusi
<b>Down-stream/ of-farm</b>	= subsistem output/hilir (pengolahan hasil pertanian/ agroindustri dan pemasaran agribisnis)
<i>E</i>	
<b>Earning after tax</b>	= laba bersih setelah pajak
<i>Earning Before interest and tax</i>	= laba sebelum bunga dan pajak
<b>Earning per share (EPS)</b>	= atau laba per lembar saham merupakan ukuran kemampuan perusahaan agribisnis untuk menghasilkan keuntungan per lembar saham pemilik
<b>E-commerce</b>	= pemasaran lewat internet
<b>Economical order</b>	= jumlah kuantitas bahan yang setiap kali dibeli dengan biaya yang paling minimal

quantity

**(EOQ)**

= skala usaha ekonomis

**Economies of scale**

*Effective management*

= sistem manajemen pengendalian untuk mencapai tujuan melalui perilaku yang diharapkan

**control (EMC) system**

= evaluasi

**Evaluation**

= perspektif apa yang akhirnya dilakukan organisasi

**Eventually does**

*F*

**Factor relationship**

= hubungan antara *input* (faktor-faktor produksi) dan *output* (produk)

= sektor produksi pertanian

**Farm**

= produksi tanaman

**Farming**

**Feedback**

= umpan balik untuk pengambilan keputusan selanjutnya

**FIFO**

= *first in first out*, perhitungan harga pokok di dasarkan atas urutan pembelian barang

*Finance leverage/ degree*

= mengukur pengaruh perubahan keuntungan operasi (EBIT)

<b>of financial leverage (DFL)</b>	terhadap perubahan pendapatan bagi pemegang saham (EAT)
<b>Financial industry</b>	= perbankan
<b>Finished goods</b>	= barang jadi
<b>Finished goods inventory</b>	= persediaan barang jadi
<b>Fishery</b>	= perikanan
<b>Fixed assets turnover</b>	= Perputaran aktiva tetap
<i>Fixed charge coverage ratio</i>	= mengukur kemampuan perusahaan agribisnis untuk menutup beban tetapnya termasuk pembayaran deviden saham preferen, bunga, angsuran pinjaman, dan sewa
<b>Forestry</b>	= kehutanan
<b>Form utility</b>	= kegunaan bentuk
<b>Floor price</b>	harga dasar
Fluctuation stock	= persediaan yang diadakan untuk menghadapi permintaan yang tidak dapat diramalkan
<b>G</b>	
<b>Grosir/whosaler</b>	= pedagang besar

## *H*

<b>Harga free on board</b>	= penjual hanya membayar ongkos memuat barang di atas kapal
<b>Harvesting</b>	= panen
<b>Home industry</b>	= usaha rumah tangga
<b>Horticulture</b>	= hortikultura
<b>Human relation</b>	= hubungan antar manusia

## *I*

<b>Increasing Return to scale (IRS)</b>	= proporsi penambahan faktor produksi akan menghasilkan tambahan produksi yang proporsinya lebih besar ( $\beta > 1$ )
<b>Input</b>	= sektor masukan
<b>Intends to do</b>	= perspektif apa yang ingin dilakukan organisasi
<b>Internal rate of return</b>	= tingkat <i>discount rate</i> yang dapat menyamakan <i>PV (present value) of cashflow</i> dengan <i>PV of investment</i>
<b>Inventory</b>	= persediaan
<b>Inventory turnover</b>	= perputaran persediaan



**Investment** = komitmen atas sejumlah dana atau sumberdaya lainnya yang dilakukan saat ini dengan tujuan memperoleh sejumlah keuntungan di masa datang

***IPTEK***

***J***

**Job analysis** = menganalisis dan mendesain pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan

= uraian pekerjaan

**Job description**

**Job enlargement** = perluasan pekerjaan secara horizontal

**Job enrichment** = perluasan pekerjaan secara vertikal

**Job evaluation** = evaluasi pekerjaan

**Job recruitment** = kebutuhan jabatan

**Job specification** = spesifikasi pekerjaan

***K***

**KISS ME** = koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi, dan mekanisasi

<i>L</i>	=	pembukaan lahan
<b>Landclearing</b>	=	tata letak
<b>Layout</b>	=	penggunaan aktiva atau sumber dana di mana untuk perusahaan harus menanggung biaya tetap dan biaya variabel
<b>Leverage</b>	=	<i>last in first out</i> , kebalikan dari FIFO yang diasumsikan dalam perhitungan harga pokok persediaan
<b>LIFO</b>	=	kemampuan perusahaan untuk memnuhi kewajiban yang segera harus dipenuhi
<i>Likuiditas</i>	=	wewenang lini
<b>Line authority</b>	=	<i>Logaritme natural</i>
<b>Ln</b>		
<i>M</i>		
<b>Marketing environment</b>	=	lingkungan pemasaran
<b>Marketing mix</b>	=	bauran pemasaran
<i>Market to book value</i>	=	mengetahui seberapa besar harga saham yang ada di pasar

<b>ratio (MBV)</b>	dibandingkan dengan nilai buku sahamnya
<b>Middle manager</b>	= manajer menengah
<i>Monopolistic competition</i>	= pasar persaingan monopolistik
<b>market</b>	
<b>Monopoly market</b>	= pasar monopoli
<i>N</i>	
<b>Nener</b>	= bibit udang
<b>Net present value</b>	= selisih antara nilai sekarang dari benefit dengan nilai sekarang dari biaya
<b>Nursery</b>	= pembibitan
<i>O</i>	
<i>Oligopoly competition</i>	= pasar persaingan oligipoli
<b>market</b>	
<b>On-farm</b>	= subsistem proses (usaha produksi agribisnis)
<i>Operation leverage/degree</i>	= mengukur perubahan pendapatan atau penjualan terhadap keuntungan
<b>of operating</b>	

### **leverage (DOL)**

<i>Ordering cost</i>	= biaya pesan
<i>Ordinary least square</i>	= metode kuadrat kecil
<i>Organizing</i>	= pengorganisasian
<i>Outcome</i>	= hasil
<i>Output</i>	= sektor keluaran

### **P**

<i>Pabrication</i>	= pengolahan
<i>Patnership</i>	= persekutuan
<i>Payback period</i>	= membandingkan masa <i>payback period</i> dengan target lamanya kembalian investasi
<i>Purchased part/ components inventory</i>	= persediaan komponen rakitan
Pengawasan <i>preventif</i>	= dilakukan sebelum terjadi penyelewengan
Pengawasan <i>refresif</i>	= dilakukan setelah rencana sudah direncanakan
Perencanaan strategik	= perencanaan berupa sasaran strategik ( <i>strategic objective</i> ), <i>targets</i> , dan inisiatif strategik
<i>Perfect competition market</i>	= pasar persaingan sempurna
PERHEPI	= Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia
<i>Perishable</i>	= produk pertanian yang bersifat segar
Perumusan strategi	= dapat melalui visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai organisasi
<i>Place (P ketiga)</i>	= penempatan produk harus dekat dengan konsumen dan pada saat

	= dibutuhkan selalu ada
<i>Place utility</i>	= kegunaan tempat
<i>Planning</i>	= perencanaan
<i>Plantation</i>	= perkebunan
<i>Planting</i>	= penanaman
<i>Plant preparation</i>	= persiapan tanam
<i>Policy of research and development</i>	= kebijakan riset dan pengembangan
<i>Possession utility</i>	= kegunaan milik
Potensi pasar agribisnis	= dipertimbangkan struktur penduduk, daya beli, dan pola konsumsi
<i>Perennial crop</i>	= tanaman tahunan
<i>Price (P kedua)</i>	= penetapan harga produk ( <i>skimming price</i> atau <i>penetration price</i> )
<i>Price earning ratio (PER)</i>	= mengukur seberapa besar perbandingan antara harga saham perusahaan agribisnis dengan keuntungan yang diperoleh para pemegang saham
<i>Price policy</i>	= kebijakan harga
<i>Processing</i>	= pengolahan hasil panen
<i>Product (P pertama)</i>	= karakteristik produk (barang dan jasa)
<i>Product policy</i>	= kebijakan produk
Produk primer	= produk segar
Produk sekunder	= produk olahan
<i>Profit margin</i>	= kemampuan perusahaan agribisnis untuk menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan penjualan yang dicapai
<i>Promotion (P keempat)</i>	= memperkenalkan produk melalui bauran promosi ( <i>promotional mix</i> )
<i>Promotion policy</i>	= kebijakan promosi

*Protability index* = menghitung perbandingan antara *PV* dari penerimaan dengan *PV* dari investasi

## **Q**

*Quality* = kualitas

*Quantity* = jumlah

*Quick ratio/acid test ratio* = rasio antara aktiva lancar sesudah dikurangi dengan hutang lancar

## **R**

*Random fluctuation* = pengaruh faktor-faktor lingkungan dalam dan luar yang secara acak mempengaruhi proses produksi

Rasio aktivitas = mengukur besar aktivitas perusahaan agribisnis dalam memanfaatkan sumber dananya

Rasio keuntungan = mengukur seberapa besar tingkat keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan agribisnis

Rasio *leverage* = menunjukkan seberapa besar dana perusahaan agribisnis dibelanjai dengan hutang

Rasio likuiditas = kemampuan perusahaan agribisnis membayar kewajiban-kewajibannya yang segera harus dipenuhi

Rasio Penilaian = mengukur kemampuan agribisnis dalam menciptakan nilai pada masyarakat (investor) atau pemegang saham

<i>Raw material</i>	= bahan baku/ segar pertanian
<i>Raw material inventory</i>	= persediaan bahan baku
Rentabilitas	= kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dengan semua modal yang bekerja di dalamnya
Rentabilitas ekonomi	= kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit dengan semua modal
Rentabilitas modal sendiri	= kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit dengan modal sendiri
<i>Reorder Point (ROP)</i>	= batas/ titik jumlah pesanan kembali termasuk permintaan yang diinginkan selama masa tenggang
<i>Research and development</i>	= riset dan pengembangan
<i>Retailer</i>	= Pengecer
<i>Return on Asset (ROA)</i>	= disebut juga rentabilitas ekonomis yang merupakan ukuran kemampuan perusahaan agribisnis dalam menghasilkan laba dengan semua aktiva yang dimiliki
<i>Return on equity (ROE)</i>	= disebut juga <i>rate of return on net worth</i> yaitu kemampuan perusahaan agribisnis dalam menghasilkan keuntungan dengan modal sendiri yang dimiliki
<i>Return on investment (ROI)</i>	= merupakan kemampuan perusahaan agribisnis untuk menghasilkan

	=	keuntungan yang akan digunakan untuk menutup investasi yang dikeluarkan
<i>Risk-averse investors</i>	=	investor yang mempunyai sikap enggan terhadap risiko
<i>Risk-lover investors</i>	=	investor yang menyukai/menyenangi risiko
<i>Receivable turnover</i>	=	perputaran piutang
<i>R/C ratio</i>	=	perbandingan antara penerimaan dan biaya

## S

<i>Safety stock inventory</i>	=	persediaan pengaman
Saprobun	=	sarana produksi perkebunan
Saprodi	=	sarana produksi
Saprohut	=	sarana produksi kehutanan
Saproik	=	sarana produksi perikanan
Sapronak	=	sarana produksi peternakan
Saprongan	=	sarana produksi pangan
Sapropan	=	sarana produksi penangkapan
Saportti	=	sarana produksi hortikultura
<i>Seasonal inventories</i>	=	persediaan musiman
Segmentasi pasar agribisnis	=	membagi pasar agribisnis berdasarkan variabel-variabelnya seperti demografi, geografi, psikografi, dan perilaku pembeli
<i>Single or individual proprietorship</i>	=	perusahaan perorangan atau pribadi
<i>Size of plant</i>	=	ukuran pabrik
Solvabilitas	=	kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajibannya apabila perusahaan dilikuiditas
<i>Shadow price</i>	=	harga bayangan



<i>Span authority</i>	= rentangan kekuasaan
<i>Span of control</i>	= rentangan pengawasan
<i>Staff authority</i>	= wewenang staf
<i>Standing stock</i>	= produk tidak perlu lagi dimasukkan ke gudang, tetapi dapat langsung di bawa ke pabrik
<i>Supervisory manager</i>	= kepala mandor
<i>Supplies inventory</i>	= persediaan bahan pembantu atau penolong
<i>Supporting subsystem</i>	= subsistem jasa pendukung
<i>Sustainable agro-industrial development</i>	= pembangunan agroindustri yang berkelanjutan
<i>SWOT</i>	= <i>strenght, weakness, opportunies, dan treaths</i>
<i>System</i>	= keseluruhan atau komponen yang tersusun secara teratur dari sekian banyak bagian
<b>T</b>	
Target pasar agribisnis	= dapat berupa <i>concentrated marketing</i> (sasaran pasar hanya satu) dan <i>differentiated marketing</i> (beberapa sasaran pasar)
<i>Time interest earned ratio/coverge ratio</i>	= rasio antara laba sebelum bunga dan pajak dengan beban bunga
<i>Time utility</i>	= kegunaan waktu
TM	= tanaman menghasilkan
TBM	= tanaman belum menghasilkan

*Top Manager* = manajer tertinggi  
*Total debt to total asset ratio* = rasio total hutang dengan total aktiva yang biasa disebut rasio hutang (*debt ratio*) yang mengukur prosentase besarnya dana yang berasal dari hutang

## *U*

*Up-stream* = subsistem input/hulu (pengadaan saprodi)

## **V**

*Value added* = nilai tambah  
Variabel deterministik = dapat dikendalikan  
Variabel stokastik = tidak dapat dikendalikan

## **W**

*Work in process* = bahan/bentuk setengah jadi  
*Work process inventory* = persediaan barang dalam proses atau setengah jadi  
*Work simplification* = penyederhanaan pekerjaan  
4P = *product, price, place, dan promotion*  
4C = *customer solution, cost, convinence, dan communication*

## BAB I

# PENDAHULUAN

### A. Selayang Pandang

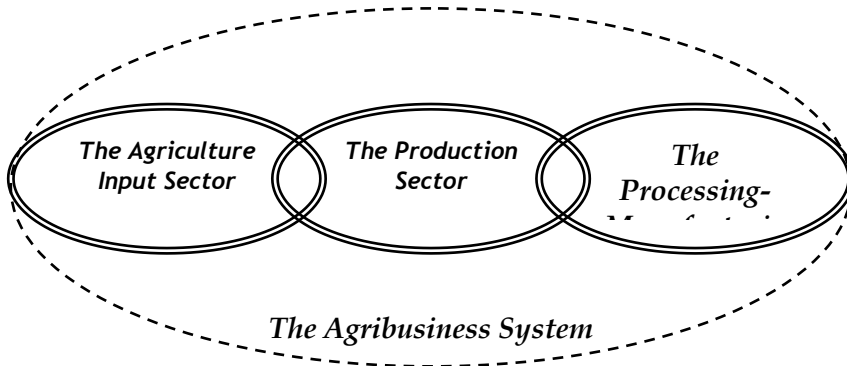
Pembangunan ekonomi tidak lagi bertumpu pada sektor pertanian semata tetapi pada sistem agribisnis. Paradigma lama hanya mengetengahkan bercocok tanam untuk petani (*food producing*) dan penangkapan serta budidaya untuk nelayan (*food gathering and food producing*). Sistem agribisnis akan melibatkan pertanian itu sendiri, agroindustri, pemasaran, dan jasa-jasa penunjang yang terkait, atau dengan kata lain sistem agribisnis telah berubah menjadi sistem manajemen agribisnis dengan penerapan fungsi-fungsi atau kegiatan manajemen (*planning, organizing, directing, controlling, dan evaluation*) pada setiap subsistem agribisnis mulai hulu sampai dengan hilir serta sektor penunjangnya.

Ditinjau dari pembangunan pertanian yang berwawasan agribisnis, pada dasarnya, menunjukkan arah bahwa pengembangan manajemen agribisnis merupakan upaya yang sangat penting untuk mencapai beberapa tujuan, yaitu menarik dan mendorong munculnya industri baru di sektor pertanian; menciptakan struktur perekonomian yang tangguh, efisien dan fleksibel; menciptakan *value added*, meningkatkan penerimaan devisa; menciptakan lapangan kerja; dan memperbaiki pembagian pendapatan. Sebagai motor penggerak pembangunan pertanian, agribisnis diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam kegiatan pembangunan daerah, baik dalam pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi, maupun stabilitas nasional. Oleh karena itu, pengembangan industri pertanian atau agroindustri dan pemasaran agribisnis perlu lebih diarahkan ke wilayah pedesaan. Peluang yang ada untuk

menumbuh- kembangkan wawasan manajemen agribisnis di pedesaan adalah lingkungan strategis, permintaan pasar, sumberdaya, dan teknologi. Kesemuanya itu tidak lepas dari peran pemerintah dan swasta sebagai sumber permodalan untuk pembangunan agribisnis.

Pertanian telah banyak berubah. Sekarang sistem pertanian merupakan jaringan yang saling berhubungan, besar, dan kompleks yang mencakup semua hal penyaluran makanan dan serat. termasuk di dalamnya orang yang bekerja di lahan, yang menyediakan *input* (bibit, benih, dan pupuk), yang memproses *output*, industri makanan, pedagang besar makanan, dan pengecer makanan. Perluasan ini diistilahkan sebagai agribisnis. Agribisnis menurut Beierlein dan Michael (1991:6) adalah *three part system made of the agriculture input sector, the production sector, and the processing-manufacturing sector* (gambar 1.1) (agribisnis terdiri dari tiga sistem: sektor *input* pertanian sektor produksi, dan sektor pemrosesan pabrikasi). Untuk menangkap arti keseluruhan agribisnis itu penting untuk memvisualisasikan ketiga sektor tersebut sebagai bagian dari sistem yang saling berhubungan di mana kesuksesan tiap-tiap bagian tergantung pada bagian yang lain.

Agribisnis merupakan bisnis yang berbasiskan pertanian. Pelaku agribisnis selain usahanya berbasiskan pertanian, motivasinya mencari keuntungan melalui kegiatan transaksi. Bisnis dilakukan oleh banyak petani, nelayan, peternak, pekebun, pedagang, pengolah, pedagang sarana produksi (saprodi), jasa pengemasan, transportasi dan jasa-jasa yang terkait agribisnis lainnya. Usahanya dapat pribadi, seperti usaha rumah tangga (*home industry*) para petani/nelayan/peternak dalam berbentuk badan usaha baik perorangan atau pribadi (*single or individual proprietorship*), persekutuan (*partnership*), dan perseroan (badan hukum) seperti swasta (CV dan PT), BUMN, dan koperasi.



**Gambar 1.1** *The Agribusiness System*  
(Beierlein dan Michael,1991:6)

Istilah agribisnis (*agribusiness*) pertama kali dikenal di Amerika pada tahun 1955 dan oleh Davis dan Goldberg pada tahun 1957, kemudian berkembang ke seluruh dunia dan dipelopori keberadaannya oleh *Business School* di *Harvard University*, kemudian masuk ke Indonesia sekitar tahun 1970-an. Dalam perkembangannya, istilah agribisnis telah digunakan secara luas, baik satu sistem sebagai bidang studi maupun sebagai bidang usaha. Menurut Najib (2000:2), sebagai satu sistem, agribisnis memiliki pola keterpaduan antara agroinput, produksi tanaman (*farming*), pengolahan hasil panen (*processing*), pemasaran (*marketing*) produk pertanian serta dukungan (*agroservices*); sebagai bidang studi, agribisnis merupakan ilmu manajemen lintas bidang yang mendukung bisnis seperti manajemen produksi, manajemen sumberdaya manusia, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan seterusnya yang diterapkan di bidang pertanian dengan segala kekhususannya; dan sebagai bidang usaha, agribisnis adalah usaha di bidang pertanian yang mencari laba dengan menghasilkan produk pertanian dengan segala karakteristiknya.

Dari beberapa pendapat tersebutlah maka sistem manajemen agribisnis muncul karena sebagai satu sistem (hulu sampai hilir serta penunjang) dan satu bidang ilmu manajemen lintas bidang (kegiatan manajemen di setiap subsistem agribisnis) yang dapat tersinergikan dalam satu bidang ilmu dari berbagai disiplin ilmu.

Di dalam sistem manajemen agribisnis dikenal pula istilah agroindustri. Agroindustri adalah bagian dari agribisnis, yaitu proses produksi/pengolahan hasil-hasil pertanian, sedangkan agribisnis dipandang sebagai rangkaian aktivitas yang terkait dengan usaha pertanian. Dari segi harfiah menurut Didu (2003:1), agroindustri adalah industri yang terkait dengan kegiatan pertanian, sedangkan agribisnis adalah usaha yang terkait dengan pertanian.

Untuk menghadapi tantangan pasar global yang semakin ketat dan kompleks, maka sistem manajemen agribisnis menuntut efisiensi yang tinggi, berorientasi pasar dan mampu bersaing di bidang mutu (*quality*), jumlah (*quantity*), kontinuitas (*continuity*), ketepatan waktu (*delivery on time*), tempat (*place*), harga (*price*) di pasar dalam negeri (*domestic*) maupun di pasar internasional (*export*). Jadi, sistem manajemen agribisnis modern tersebut merupakan usaha yang berbasis pertanian dalam suatu sistem agribisnis secara optimal, dikelola secara profesional, didukung oleh sumberdaya (*financial* dan manusia) yang berkualitas dengan menerapkan teknologi tepat guna, berwawasan lingkungan, dan dukungan kelembagaan agribisnis yang kokoh dari hulu sampai ke hilir.

Ditinjau dari perkembangan pengajaran ekonomi pertanian (kekhususan agribisnis), di Indonesia diberikan pada mahasiswa yang belajar di fakultas Pertanian yang memilih Jurusan Sosial Ekonomi (Sosek). Sebelumnya, tahun 1982, ekonomi pertanian juga diajarkan di Fakultas Ekonomi. Namun, pengajaran ekonomi pertanian di Fakultas Ekonomi dihentikan oleh pemerintah (c.q. Konsersium Limu-ilmu

Ekonomi). Sejak saat itu, pengajaran ekonomi pertanian hanya diberikan pada mahasiswa di Jurusan Sosek di Fakultas Pertanian. Menurut Soekartawi (1999:9), dengan dilarangnya pengajaran ekonomi pertanian di Fakultas Ekonomi, tampak bahwa sistem pendidikan kita mengacu pada sistem pendidikan barat, khususnya Amerika Serikat, jurusan ekonomi pertanian yang diselenggarakan oleh *Department* atau *College of Agriculture* dengan minor atau spesialisasi *Economics* atau *Applied Economics*, sedangkan *Department of Economics* tidak menyelenggarakan sistem pengajaran ekonomi pertanian.

Tetapi pada kenyataan sekarang, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana yang mengarah ke Ilmu Ekonomi dalam melakukan suatu *research* lebih banyak mengambil objek ke pertanian dengan menggunakan alat ukur/model/formulasi ekonomika, karena mereka memandang menarik dan masih kurang ditelitinya objek tersebut, terutama subsistem input/hulu seperti ekonomi rumah tangga petani, nelayan, dan peternak, produksi dan pemasaran produk segar, dan sebagainya yang banyak mengarah ke pertanian subsistem/ gurem, apalagi Indonesia sebagai negara agraris yang muatan lokalnya adalah sektor pertanian.

Karena itulah beberapa Fakultas Ekonomi yang ada di Indonesia masih menerapkan mata kuliah yang diajarkan di Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, seperti manajemen agribisnis, ekonomika pertanian, koperasi pertanian, kewirausahaan, serta mata kuliah yang sama dengan di Fakultas Ekonomi, seperti ilmu manajemen (produksi/operasi, pemasaran, keuangan, investasi, akuntansi, dan SDM), Ilmu ekonomi (mikro dan makro), serta ekonomi sumberdaya (manusia dan alam lingkungan).

Jadi persamaan misi antara Fakultas Pertanian Jurusan/prodi ekonomi pertanian/agribisnis dan Fakultas Ekonomi Jurusan IESP (Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan) dan Manajemen adalah sama dari segi

model/formulasi/alat ukur, tetapi perbedaannya hanya objek *research*-nya. Fakultas Pertanian meng-khususkan objeknya ke pertanian tetapi Fakultas Ekonomi objeknya dapat ke pertanian dan non pertanian.

## **B. Karakteristik Produk Pertanian (Agri-input)**

Hasil produksi pertanian dari agribisnis input dipandang menarik, karena mempunyai karakteristik berbeda dengan produk lain, seperti :

1. Musiman; tiap macam produk pertanian tidak mungkin tersedia setiap musim atau setiap saat atau sepanjang tahun, sehingga implikasinya memerlukan suatu perlakuan seperti manajemen *stock* dengan baik dan disilangkan atau dikawinkan.
2. Segar (*perishable*) dan mudah rusak; setelah dipanen produk dalam keadaan segar sehingga sulit untuk disimpan dalam waktu yang lama; sehingga implikasinya, perlakuan pascapanen seperti diawetkan atau dikalengkan (pengolahan).
3. Volume besar tetapi nilainya relatif kecil (*bulky*); sehingga memerlukan tempat yang luas atau besar dan memerlukan biaya penyimpanan yang mahal. Cara yang dapat dilakukan manajemen *stock* dengan metode *first in, first out* (produk yang masuk lebih awal sebaiknya dikeluarkan lebih awal pula) untuk menjaga produk yang disimpan agar tidak rusak dan mengetahui berapa lama produk tersebut harus disimpan di gudang.
4. Tidak dapat ditanam atau diusahakan pada daerah tertentu atau hanya dapat dihasilkan pada suatu lokasi (bersifat lokal atau kondisional); misalnya, tanaman hortikultura berupa buah apel dapat tumbuh di dataran tinggi dan tidak dapat tumbuh di dataran rendah.



5. Harga berfluktuasi; misalnya jika kurs dolar naik maka petani kakao menjadi makmur, karena harga kakao mengikuti kurs tersebut, begitu pula sebaliknya.
6. Lebih mudah terserang hama dan penyakit; produk pertanian mempunyai tingkat kerusakan tinggi yang diakibatkan hama dan penyakit sehingga sering petani mengalami kerugian berupa produksi menurun atau gagal panen.
7. Kegunaan beragam; misalnya, kelapa mempunyai banyak kegunaan seperti buahnya menghasilkan santan, airnya diendapkan untuk dijadikan *nata de coco*, sabut untuk keset, tempurung/cangkang untuk arang, batang untuk jembatan, dan daun untuk janur dan ketupat.
8. Memerlukan keterampilan khusus yang ahlinya sulit disediakan; misalnya bunga anggrek membutuhkan ahli yang dapat merawat tanaman tersebut agar hidup sehat, bunganya dapat bertahan lama dengan tidak layu dalam waktu singkat.
9. Selain dapat dipakai sebagai bahan baku produk lain, dapat pula dikonsumsi langsung; misalnya buah jeruk begitu masak dapat langsung dikonsumsi, dapat pula diproses menjadi sirup jeruk.
10. Berfungsi sebagai produk sosial; misalnya, beras di Indonesia dan kentang di Australia. Bila harga beras berubah sedikit saja (bahan pokok) maka masyarakat akan cepat menjadi gelisah.

### **C. Sistem Manajemen Agribisnis**

Istilah **Sistem** (*System*) berasal dari bahasa Yunani "*systema*" yang mempunyai pengertian, yaitu: (1) suatu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian ("*whole compounded of several*" –Shrode and Voich, 1974:15) *cit* (Amirin, 1996:1); (2) hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen secara teratur ("*an organized, functioning*

*relationship among units or components*” –Awad,1979:4) *cit* (Amirin, 1996:1). Jadi, istilah *systema* mengandung arti sebagai bagian keseluruhan/komponen/himpunan yang saling berhubungan satu sama lain secara teratur menjadi satu kesatuan yang terpadu sesuai dengan mekanismenya.

Definisi sistem menurut Amirin (1996:12) merupakan himpunan unsur yang melakukan suatu kegiatan atau menyusun skema atau tatacara melakukan sesuatu kegiatan pemrosesan untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dan hal tersebut dilakukan dengan cara mengolah data dan/atau barang (benda) di dalam jangka waktu tertentu guna menghasilkan informasi dan/atau energi dan/atau barang (benda). Sedangkan arti *system* dalam kamus adalah susunan atau cara (Bambang dan Munir, tanpa tahun:357). Adapun tujuan sistem adalah menciptakan atau mencapai sesuatu yang berharga dengan wujud dan ukuran yang bernilai atau berharga (Amirin, 1996:25)

**Manajemen (*Management*)** mengandung tiga pengertian, yaitu: (1) manajemen sebagai suatu proses, (2) sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan (3) sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu. Menurut Terry dan Rue (1993:1), manajemen merupakan suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasi atau maksud-maksud yang nyata. Sedangkan menurut Manullang (1996:14), manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Selanjutnya, Hasibuan (2000:1) juga mengatakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

**Agribisnis (*Agribusiness*)** sendiri berasal dari kata agri (*agriculture*) dan bisnis (usaha komersial). Kata “pertanian”

(*agriculture*) diartikan sebagai pertanian dalam arti luas yang berkaitan pertanian tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan, dan kehutanan. Kemudian, bidang yang berkaitan dengan bidang pertanian meliputi agroindustri hulu dan hilir sampai pemasaran dan jasa penunjang. Mengapa pengertian agribisnis sampai pada bidang yang luas ? Hal ini dikarenakan kegiatan agribisnis pada dasarnya adalah suatu perkembangan dari pertanian tradisional, di mana pada pertanian tradisional, petani sudah mengerjakan kegiatan-kegiatan yang sudah termasuk agribisnis tetapi belum dilakukan secara komersial. Misalnya, jaman dulu sebelum ada pupuk buatan pabrik, petani membuat pupuk sendiri, seperti pupuk kandang dan pupuk hijau, demikian pula pengolahan hasil pertanian juga dikerjakan sendiri oleh petani. Itulah esensi kegiatan agribisnis. Oleh karena itu, pengertian agribisnis merupakan suatu usaha yang bertujuan mendapatkan keuntungan pada bidang pertanian.

Agribisnis menurut Arsyad *et al* (1985) *cit* Soekartawi (1999:2) adalah suatu kesatuan kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan pemasaran yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas. Dalam arti yang luas, adalah kegiatan yang menunjang kegiatan pertanian dan kegiatan usaha yang ditunjang oleh kegiatan pertanian. Sedangkan agribisnis menurut Downey dan Erickson (1992:5), dapat dibagi menjadi tiga subsektor yang saling tergantung secara ekonomis, yaitu sektor masukan (*input*), sektor produksi (*farm*) dan sektor keluaran (*output*). Sektor masukan menyediakan perbekalan kepada pada petani untuk dapat memproduksi hasil tanaman dan ternak, termasuk di dalamnya bibit, makanan ternak, pupuk, bahan kimia, mesin, pertanian, bahan bakar, dan banyaknya perbekalan lainnya. Sektor usahatani memproduksi hasil tanaman dan hasil ternak yang diproses serta disebarakan kepada konsumen akhir oleh sektor keluaran. Cramer *et.al.*

(1997:4) mendefinisikan *agribusiness to include the sum total of all orations involved in the manufacture and distribution of farm supplier, production operations on the farm, and the storage, processing, and distribution of farm commodities and items made from them* (agribisnis merupakan keseluruhan dari industri dan distribusi peralatan pertanian, operasi produksi pertanian dan penyimpanan, pemrosesan, dan distribusi komoditas pertanian dan produk-produk hasil olahannya).

Menurut Hasibuan (1999:143), **Sistem Agribisnis (Agribusiness System)** merupakan suatu sistem yang terdiri dari berbagai subsistem, yaitu: (1) subsistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi, teknologi, dan pengembangan sumberdaya manusia; (2) subsistem budidaya dan usahatani; (3) subsistem pengolahan hasil pertanian atau agroindustri; dan (4) subsistem pemasaran hasil pertanian. Sedangkan menurut Masyhuri (2001:3) sebagai suatu sistem, agribisnis terdiri dari lima subsistem dari sistem agribisnis yang terintegrasi, yaitu (1) subsistem input produksi pertanian; (2) subsistem produksi pertanian; (3) subsistem pengolahan hasil-hasil pertanian; (4) subsistem pemasaran, dan (5) subsistem penunjang.

**Manajemen Agribisnis (Agribusiness Management)** merupakan kegiatan manajemen atau manajerial dengan baik dan membuahkan hasil yang memuaskan dengan maksud untuk mencapai tujuan agribisnis (Rahim 2003:1).

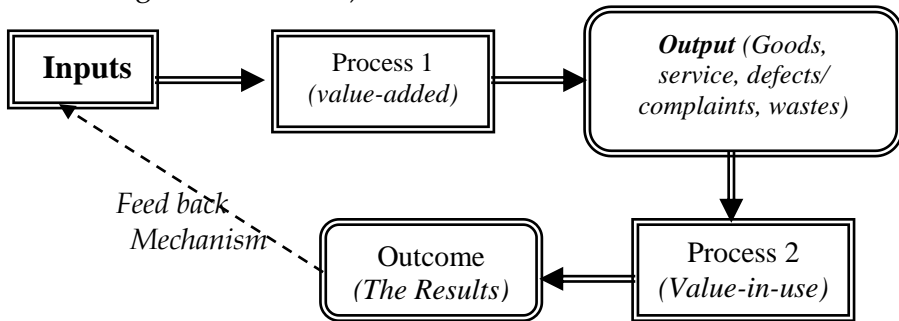
Menurut Downey dan Erickson (1992:24), beberapa hal yang mem-bedakan manajemen agribisnis dari manajemen lainnya adalah keanekaragaman jenis bisnis yang sangat besar pada sektor agribisnis; besarnya jumlah agribisnis; cara pembentukan agribisnis dasar di sekeliling pengusaha tani; keanekaragaman yang tidak menentu dalam hal ukuran agribisnis; agribisnis berukuran kecil dan harus bersaing di pasar yang relatif bebas dengan penjual yang berjumlah banyak dan pembeli yang sedikit; falsafah hidup tradisional yang dianut para pekerja agribisnis cenderung membuat agribisnis

lebih kolot dibanding bisnis lainnya; kenyataan bahwa badan usaha agribisnis cenderung berorientasi pada keluarga; kenyataan bahwa agribisnis cenderung berorientasi pada masyarakat; kenyataan bahwa agribisnis, bahkan yang sudah menjadi industri raksasa sekalipun sangat bersifat musiman; agribisnis bertalian dengan gejala alam; dan dampak dari program kebijakan pemerintah mengenai langsung kepada agribisnis.

Dari berbagai definisi dan penjelasan di atas dapat diakumulasikan sebagai sistem manajemen agribisnis. Sistem manajemen agribisnis merupakan sistem kegiatan agribisnis (pengadaan *input*, *process* produksi pertanian, pengolahan hasil pertanian/agroindustri dan pemasaran, serta penunjang) yang kegiatannya dikerjakan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, directing, controlling, dan evaluation*).

Menurut Ciptono, (2002:1) **Inputs** are any kind of possible and appropriate resources (tangible and intangible) is put in of the process. The power or energy received or used in a machine (used in the process); **Process** are a set of actions and events that take place to achieve an end (outputs through value-added process (a high-tech positioning) and outcome through value-in-use process (a high-touch positioning). The process is the casual chain produces outputs and outcome. Based on the grand paradigm of operations management there are 5 managing activities (see figure 1.2) **Outputs** are the quantity of material put out, manufactured or produced in a certain time of the value-added process-goods (tangible products), service (intangible products), servitisation : the blurring boundaries between manufacturing and service, defects/complaints, and wastes; **Outcome** are the results, the consequences that can build a good image, reputation, and long-term trust and relationships: *Input* merupakan macam-macam sumber yang mungkin dan layak (berwujud dan tidak berwujud) yang berguna dalam proses kekuatan energi atau energi diterima atau digunakan di dalam mesin (digunakan dalam proses); *Proses* merupakan sekumpulan

kegiatan yang mengkonversi output melalui proses nilai tambah (penerapan teknologi tinggi) atau *outcome* melalui proses manfaat nilai (peranan pengolahan tinggi). Proses merupakan mata rantai yang memproduksi atau menghasilkan *output* dan *outcome*. Berdasarkan paradigma manajemen operasional ada 5 aktivitas manajemen (gambar 1.2); *Output* merupakan jumlah produk yang dihasilkan, hasil pabrikasi atau diproduksi pada waktu tertentu dari proses nilai tambah barang (produk berwujud), pelayanan (produk tidak berwujud), Pusat pelayanan merupakan lingkungan maya antara industri dan pelayanan, kerusakan atau pengaduan, dan limbah; *Outcome* adalah hasil, akibat yang dapat membangun citra produk, reputasi, dan kepercayaan jangka panjang, dan hubungan kekerabatan).



**Gambar 1.2.** *The Operation Management* (Ciptono, 2002:2)

**Sistem Manajemen Agribisnis (*System of Agribusiness Management*)** merupakan kegiatan dari sistem agribisnis (pengadaan saprodi, proses produksi pertanian, pengolahan hasil pertanian/ agroindustri, pemasaran, dan penunjang serta teknologi) yang kegiatan dan penerapannya dikerjakan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen setiap subsistem agribisnis (*planning, organizing, directing, controlling, dan evaluation*).

Pada hakikatnya, menurut kegiatan dari sistem manajemen agribisnis terdiri dari (Gambar 1.3.) :

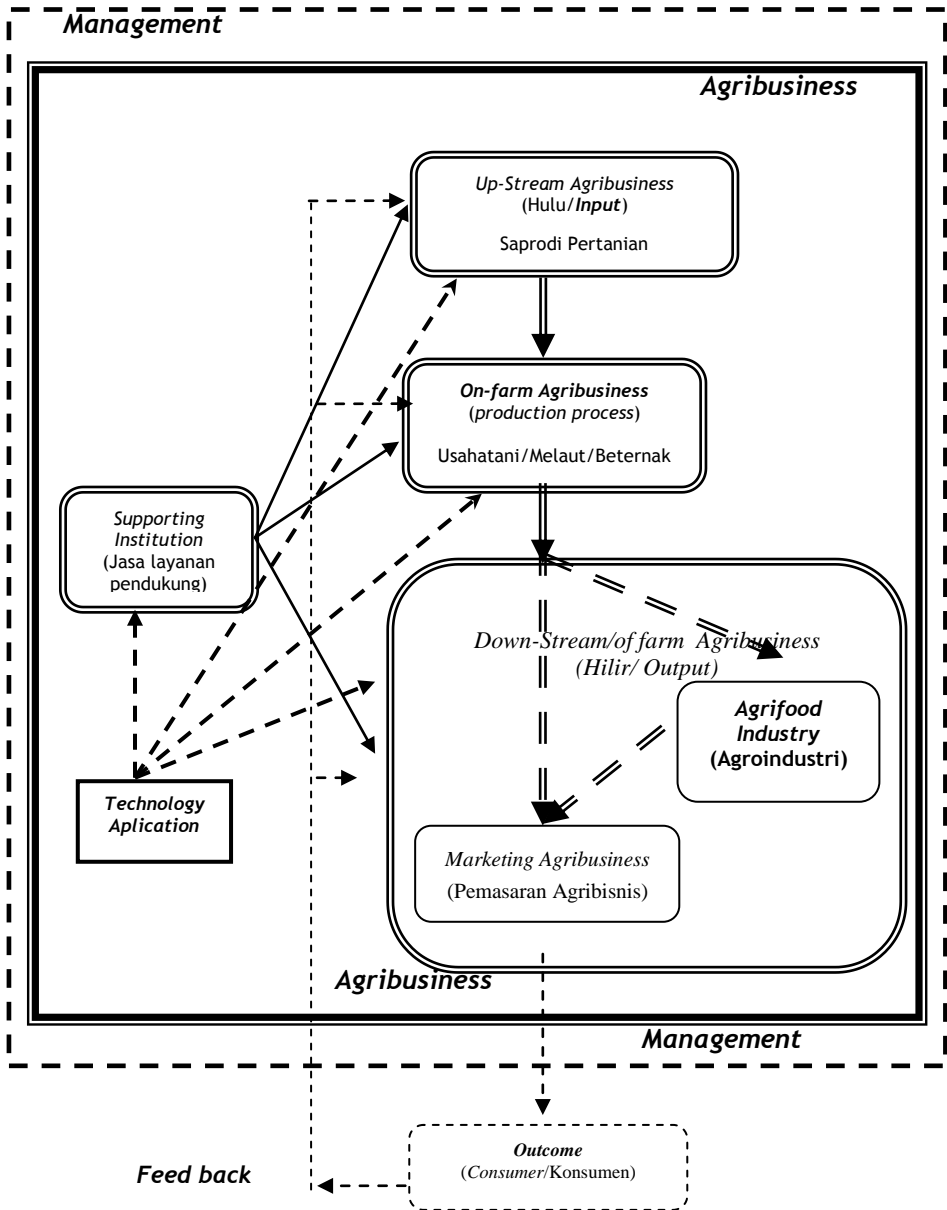
1. *Up-Stream Agribusiness* (Hulu/*Input*) merupakan sistem kegiatan industri dan perdagangan yang menghasilkan saprodi (sarana produksi) pertanian primer, berupa industri agro-kimia (pupuk dan pestisida), industri agro-otomotif (mesin traktor, kapal/perahu motor, dan peralatan pertanian lainnya), dan industri pembenihan dan pembibitan.
2. *On-Farm Agribusiness* (Proses Produksi/*Production Process*) merupakan kegiatan yang terdiri dari usahatani dan melaut. Usahatani merupakan sistem kegiatan yang menggunakan saprodi (sarana produksi) yang dihasilkan dari agribisnis hulu untuk menghasilkan komoditas pertanian primer (bahan baku/*raw material*) dengan cara manajemen; melaut adalah kegiatan yang menggunakan sapropan (sarana penangkapan) yang dihasilkan untuk menghasilkan komoditas pertanian primer; sedangkan beternak merupakan kegiatan pemeliharaan hewan yang dapat dikomersilkan dengan menggunakan sapronak (sarana produksi ternak) untuk menghasilkan produk primer (ayam, itik, sapi, kambing, dsb)

Usaha produksi sektor pertanian/agribisnis, berupa :

- a. subsektor tanaman pangan (makanan pokok dan palawija);
- b. subsektor tanaman hortikultura (buah-buahan, sayur-sayuran, tanaman hias, dan tanaman obat tradisional);
- c. subsektor tanaman perkebunan (*perennial crop*/tanaman tahunan dan *annual crop*/tanaman semusim);
- d. subsektor peternakan (ternak besar dan ternak kecil);
- e. subsektor perikanan (perikanan laut dan perikanan darat); dan
- f. subsektor kehutanan (hutan tanaman industri/HTI dan hutan rakyat).

3. *Down-Stream Agribusiness (Hilir/Output)* merupakan kegiatan yang terdiri atas agroindustri dan pemasaran agribisnis.
  - a. *Agrifood industry/ agroindustri* merupakan sistem pengolahan hasil-hasil pertanian, baik berupa bentuk setengah jadi (*work in process*) dan bentuk akhir (*finished product*) dengan cara teknologi dan manajemen.
  - b. *Marketing agribusiness* (pemasaran agribisnis) meliputi *marketing management* dan *market*.
4. *Supporting Institution* (jasa layanan pendukung) terdiri atas *Financial Industry* (Perbankan), *Infrastruktur* (prasarana dan sarana), *Research and Development*, *human resources* dan *human natural*, pendidikan dan konsultan penyuluhan pertanian, layanan informasi agribisnis, dan kebijakan pemerintah (*micro, macro, regional, dan international*).
5. *Management*; penerapan fungsi-fungsi manajemen (*management function*) yang terdiri atas *planning, organizing, directing, controlling, dan evaluation*.
6. *Technology application*; mencakup penggunaan teknologi pada seluruh subsistem yang ada pada aktivitas agribisnis, mulai dari subsistem *input* (pengadaan dan penyaluran saprodi), subsistem *process* produksi (usahatani, melaut, dan beternak), subsistem *output* (pengolahan/agroindustri dan pemasaran), dan subsistem jasa penunjang (*supporting institution*). Penerapan bioteknologi dapat diterapkan pada pengadaan input dan proses produksi seperti teknologi benih dan bibit serta kultur jaringan; rekayasa bioproses pada pengolahan hasil/agroindustri seperti pendesainan produk melalui peningkatan *value added*; dan teknologi informasi pada pemasaran seperti pemasaran produk melalui internet (*e-commerce*) dan jasa penunjang seperti teknologi informasi pertanian (penyuluhan).





Gambar 1.3 Model Sistem Manajemen Agribisnis

7. *Outcome*, merupakan hasil yang diperoleh dari konsumen yang dapat dijadikan sebagai *feedback*, hal tersebut dapat berupa kepuasan konsumen (*customer satisfaction*) berdasarkan *need* dan *wants* konsumen serta *customer value* berdasarkan manfaat atau nilai yang diperoleh konsumen.

Dengan demikian, sistem manajemen agribisnis merupakan disiplin ilmu dari berbagai bidang ilmu dan manajemen serta sebagai suatu sistem yang dilakukan dengan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai berbagai subsistem yang ada (subsistem pengadaan dan penyaluran sarana produksi, subsistem produksi, subsistem pengolahan hasil pertanian atau agroindustri, subsistem pemasaran hasil pertanian, dan subsistem penunjang atau pendukung). Jadi, pendekatan sistem tersebut dapat dikatakan sebagai pembangunan pertanian/agribisnis yang mencakup seluruh aspek di dalam sistem agribisnis dengan tetap memperhatikan kelestarian sumberdaya alam dan lingkungan hidup.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, T.M., 1996, *Pokok-pokok Teori Sistem*, Rajawali Pers, Jakarta
- Bambang dan M. Munir, Tanpa Tahun, *Kamus Lengkap (Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris)*, Difa Publisher, Jakarta
- Beierlein, J.G., dan M.W. Woolverton, 1991, *Agribusiness Marketing (The Management Perspective)*, Prentice Hall , Englewood Cliffs, New Jersey
- Ciptono, W.S., 2001, *Operation Management for Agribusiness*, Post Graduet, Master of Agribusiness Management, Gadjah Mada University, Jogjakarta.
- Cramer, G.I., C.W. Jensen, and D.D. Sooth gate, 1997, *Agriculture Economics and Agribusiness*, John Wiley and Sons New York
- Didu, M.S., 2003, Kinerja Agroindustri Indonesia, *Jurnal Agrimedia* volume 8 No. 2 Mei 2003, <http://www.Agrimedia.com>
- Downey W.D., dan S.P.Erickson, 1992, *Manajemen Agribisnis (edisi Kedua)* (terjemahan: Alfonsus Sirait), Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, N., 1999, Kelembagaan Pendukung Bagi Pengembangan Agribisnis di Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura dalam Rudi W. (edt.) *Refleksi Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Nusantara*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Manullang, M., 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Masyhuri, 2001, *Pengantar Ilmu Pertanian (Agribisnis) Hand Out Matrikulasi*, Program Pascasarjana Kelompok Ilmu-ilmu Pertanian Program studi Magister Manajemen agribisnis Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta

- Najib, H., 2000, *Sistem Agribisnis Perkebunan (Modul 1)*, Program Pascasarjana Kelompok Ilmu-ilmu Pertanian Program Studi Magister Manajemen Agribisnis Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta
- Rahim, A., 2003, *Materi Kuliah Manajemen Agribisnis*, Jurusan/Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar, Makassar
- , 2004, *Hand Out Manajemen Agribisnis (Edisi Revisi)*, Jurusan/Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar, Makassar
- Soekartawi, 1999, *Agribisnis (Teori dan Aplikasinya)*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Terry dan Rue, 1993, *Dasar-dasar Manajemen*, (terjemahan : G.A. Ticoalu), Bumi Aksara, Jakarta

## BAB II

# SEKTOR MANAJEMEN AGRIBISNIS

### A. Subsektor Manajemen Agribisnis Pangan

Pangan dikenal juga sebagai makanan pokok jika dikonsumsi (dimakan) secara teratur oleh kelompok penduduk dalam jumlah yang cukup besar untuk menyediakan bagian terbesar dari konsumsi energi total yang dihasilkan oleh makanan. Pangan menurut Suharja *et. al.* (1985:12) merupakan bahan-bahan yang dimakan sehari-hari untuk memenuhi kebutuhan pemeliharaan, pertumbuhan, kerja, dan penggantian jaringan tubuh yang rusak.

Pangan adalah bahan-bahan yang dimakan sehari-hari untuk memenuhi kebutuhan bagi pemeliharaan, pertumbuhan, kerja, penggantian jaringan, dan mengatur proses-proses di dalam tubuh. Selain ada yang mengartikan sebagai pangan pokok, yaitu bahan pangan yang dimakan secara teratur oleh sekelompok penduduk dalam jumlah yang cukup besar dan untuk menghasilkan sebagian besar sumber energi.

Sistem produksi atau pengadaan pangan, seperti halnya penggunaan pangan oleh tubuh untuk mencapai kebutuhan gizi, adalah kompleks. Penyediaan Pangan merupakan salah satu masalah kritis yang dihadapi negara-negara yang sedang berkembang di dunia. Dalam sistem agribisnis pangan, pengadaan pangan mempunyai hubungan yang erat dengan kecukupan gizi dan tingkat ekonomi keluarga. Oleh karena itu, dapatlah dijadikan prioritas untuk membantu keluarga petani dan masyarakat pedesaan dalam mengembangkan kecukupan gizi dan ekonominya.

Hasil-hasil pangan memberikan kontribusi yang tinggi dalam mencukupi kebutuhan nutrisi penduduk, seperti protein, lemak, dan karbohidrat. Berbagai penyakit kurang gizi, dan gangguan kesehatan yang diderita masyarakat berpenghasilan rendah dan berpendidikan rendah disebabkan rendahnya konsumsi pangan.

Mata rantai sistem manajemen agribisnis pangan meliputi subsistem *input* (pengadaan saprongan), subsistem *process* produksi (budidaya), subsistem *output* (pengolahan/agroindustri dan pemasaran), dan subsistem jasa penunjang (*supporting institution*), serta manajemen (Gambar 2.1).

#### 1. Subsistem *Input* (Pengadaan Bahan Baku)

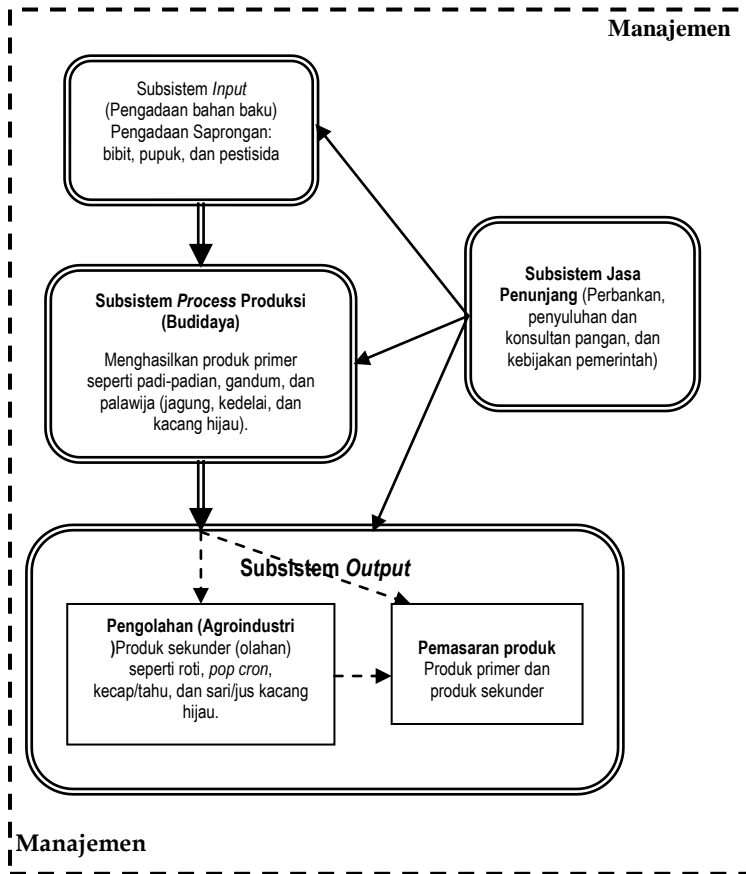
Subsistem pengadaan bahan baku merupakan kegiatan ekonomi yang menggunakan dan menghasilkan saprongan (sarana produksi pangan), berupa bibit, pupuk, dan pestisida.

#### 2. Subsistem *Process* (Budidaya)

Subsistem usaha produksi, yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saprongan untuk menghasilkan produk primer, seperti padi-padian, gandum, dan palawija (jagung, kedelai, dan kacang hijau).

#### 3. Subsistem *Output* (Agroindustri dan Pemasaran)

Subsistem pengolahan merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah produk primer menjadi produk sekunder (olahan), seperti roti, *pop cron*, kecap, tahu, dan sari/jus kacang hijau. Sedangkan subsistem pemasaran produk berupa pemasaran produk primer dan produk sekunder, baik melalui perantara maupun langsung ke konsumen akhir dan *instutional market*.



**Gambar 2.1** Sistem Manajemen Agribisnis Pangan

4. Subsistem Jasa Pendukung (*Supporting System*)  
 Jasa penunjang terdiri atas *financial* (perbankan), infrastruktur (prasarana dan sarana), *research and development* (R & D), penyuluhan dan konsultan pangan, layanan informasi pangan, dan kebijakan pemerintah

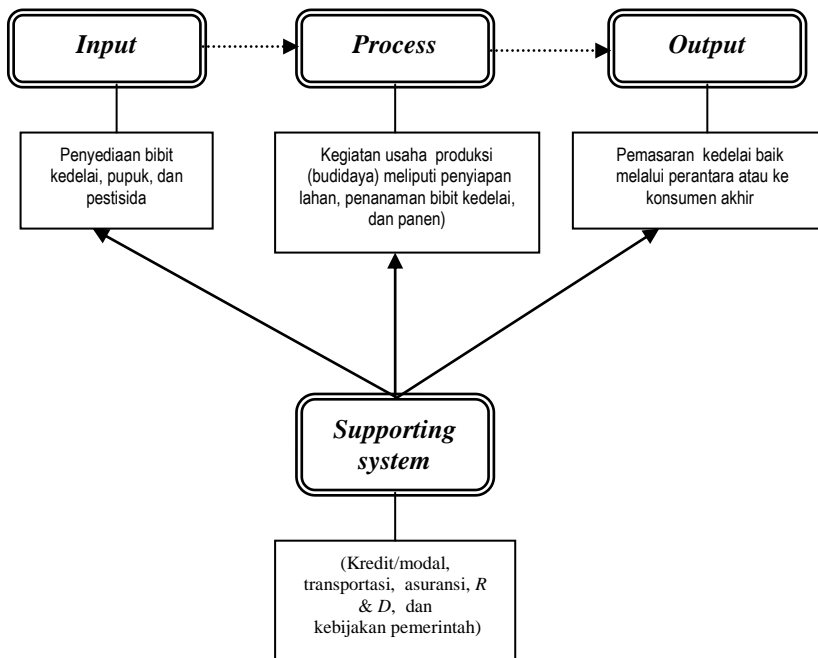
## 5. Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen pada setiap subsistem agribisnis pangan, seperti *planning*, *organizing*, *directing*, *controlling*, dan *evaluation*.

Sistem agribisnis pangan dapat dipandang sebagai satu kesatuan manajemen dalam sebuah unit usaha pangan. Misalnya petani kedelai melakukan kegiatan agribisnis sebagai mata rantai manajemen usaha yang menyatu dalam satu unit usaha kedelai. (1) Kegiatan pada subsistem pengadaan bahan baku meliputi penyediaan bibit kedelai, pupuk, dan pestisida; (2) kegiatan usaha produksi (budidaya) meliputi penyiapan lahan, penanaman bibit, pemeliharaan, dan panen; (3) kegiatan pemasaran meliputi pemasaran kedelai baik melalui perantara atau ke konsumen akhir; dan (4) kegiatan jasa penunjang berupa kredit/modal, *R & D*, asuransi, konsultan pangan, dan kebijakan pemerintah (Gambar 2.2).

Ditinjau dalam sistem pemasaran di Indonesia, hasil panen kedelai dalam jumlah atau partai besar pada umumnya dapat dijual melalui KUD, meskipun sebagian petani menjual hasil produksinya kepada tengkulak (pengumpul) yang kemudian meneruskannya kepada pedagang besar (*grosir/whosaler*) dan akhirnya di salurkan ke pabrik-pabrik. Sedangkan partai kecil, pada umumnya cukup dijual atau disalurkan sendiri ke pasar industri rumah tangga (*home industry*) yang meng-usahakan tahu dan tempe.





**Gambar 2.2** Sistem Agribisnis Kedelai (*Glycine sp.*)

## B. Subsektor Manajemen Agribisnis Hortikultura

Istilah hortikultura (*horticulture*) berasal dari bahasa Latin yaitu *hortus* dan *coleren*. *Hortus* artinya kebun dan *coleren* artinya usaha/budidaya tanaman kebun. Hortikultura merupakan cabang kegiatan pertanian yang mempunyai tingkatan perkembangan usaha mulai dari bentuk yang sangat sederhana dengan modal yang rendah, sampai kepada bentuk usaha yang sangat modern yang padat modal berupa fasilitas bangunan dan peralatan mesin-mesin untuk pertanian.

Hasil-hasil hortikultura memberikan kontribusi yang tinggi dalam mencukupi kebutuhan nutrisi penduduk seperti

buah dan sayuran. Buah-buahan dan sayuran merupakan sumber utama dari vitamin-vitamin (A, B, C, D, E, dan K) dan mineral. Berbagai penyakit kurang gizi, dan gangguan kesehatan yang diderita masyarakat berpenghasilan rendah dan berpendidikan rendah disebabkan rendahnya konsumsi buah dan sayuran. Selain itu, tanaman hias untuk kenyamanan batin, sedangkan rempah-rempah dan obat-obatan untuk penyembuh berbagai penyakit.

Ilmu hortikultura merupakan cabang ilmu pertanian yang membicarakan masalah budidaya tanaman yang menghasilkan buah, sayuran, tanaman hias dan bunga-bunga, dan rempah-rempah serta bahan baku obat tradisional (Soenoeadji, 2001:1).

(1) Tanaman buah-buahan adalah golongan tanaman hortikultura yang hasil utamanya berupa buah. Buah ini setelah dipanen dapat langsung dikonsumsi, namun masih ada yang harus diperam agar matang, baru kemudian dikonsumsi. Perbedaan sifat ini membawa konsekuensi terhadap cara atau saat panen. Cara penanganan sesudah panen adalah pemeraman, penyimpanan, pengemasan, pengangkutan, dan pemasarannya. Perlakuan tersebut dimaksudkan untuk mempertahankan mutunya agar tetap terjaga dengan baik sampai tiba saat di-konsumsi.

Berikut ini diberikan beberapa contoh jenis buah-buahan, seperti a). apel (*Pyrus malus*); b). anggur (*Vitis*) yang terdiri dari jenis anggur gunggung (*Vitis arocnioidea*), galling ijo (*Vitis nodosa*), dan Saigon (*Vitis martini*); c). arbei (*Fragaria vesca*); d). alpokat/alpuket/avokad (*Persea americana*); e). belimbing manis (*Averrhoa carambola*); f). jeruk (*Citrus*) yang terdiri dari jenis bali (*Citrus maxima*), jeruk manis (*Citrus surantium sinensis*), jeruk garut (*Citrus aurantium*), dan jeruk jambang (*Citrus grandis*); g). jambu (*Eugenia*) yang terdiri dari jenis jambu air (*Eugenia aquea*), jambu biji (*Psidium guajava*), jambu bol (*Eugenia mollaccensis*), jambu keling (*Eugenia cumini*), jambu mete

(*Anacardium occidentale*); h). lengkung (*euphoria longana*); i). mangga (*Mangifera indica*) yang terdiri dari jenis mangga cengkir, mangga arumanis, mangga simanalagi, mangga gedong, mangga kuweni, mangga golek; j). nanas (*Ananas comosus*); k). pepaya (*Carica papaya*); l). pisang (*Musa*); dan j). semangka (*Citrullus vulgaris*).

- (2) Tanaman sayur-sayuran mempunyai sebaran yang jauh lebih luas daripada tanaman buah-buahan dan jenisnya juga lebih banyak. Selain itu, ragamnya juga lebih tinggi. Sayuran dapat berupa daun (muda/tua), tangkai daun, bunga, kuncup bunga, tunas, batang, umbi batang, umbi akar, akar, buah (muda/tua), biji (muda/tua), atau tanaman muda yang masih berupa kecambah.

Berikut ini diberikan beberapa contoh jenis sayur-sayuran, seperti a).kubis/kol (*Brassica oleracea*), yang terdiri dari kubis telur (*Brassica oleracea forma capitata*), kubis tunas (*Brassica oleracea forma gemmifera*), kol bunga (*Brassica oleracea forma botrytis*), dan kubis daun (*Brassica oleracea forma acephala*); b). cabai (*Capsium*), yang terdiri dari cabai merah/cabai lombok (*Capsicum annum*), dan cabai rawit (*Capsicum frutescens*); c). kapri (*Pisum sativum*); d). kara (*Dolichos lablab*); e). kecipir (*Psophocarpus tetragonolobus*); f). kacang, yang terdiri dari kacang panjang (*Vigna sinensis*), kacang buncis (*Phaseolus vulgare*); g). bayam (*Amarantus*); h). labu putih (*Lagenaria leucantha*) dan labu merah (*Cicirbita moschota*); i). lobak (*Raphanus sativus*); j). bawang (*Allium*) yang terdiri bawang merah (*Allium cepa*), bawang putih (*Allium sativum*), dan bawang benggala (*Allium fistulosum*); k). seledri (*Apium*); l). mentimun (*Cucumis sativus*); m). wortel (*Daucus carota*); n). tomat (*Solanum lycopersicum*); dan o). terong (*Solanum melongena*), yang terdiri dari terong bali (*Solanum cyphopersicum*) terong belanda (*Cyhomandra betacea*), dan terong hitam (*Solanum nigrum*).

- (3) Tanaman bunga-bunga dan hiasan, jenis tanaman hortikultura kelompok bunga-bunga dan hiasan diusahakan untuk kenyamanan batin dan biasanya konsumen terbesar termasuk golongan masyarakat yang berpendidikan cukup atau status sosialnya lebih mapan. Produksi komoditas bunga-bunga dan hiasan akan lebih cepat meningkat apabila pendapatan masyarakat maupun tingkat pendidikannya semakin tinggi karena hanya kelompok warga golongan ini yang dapat memberikan apresiasi yang tinggi kepada indahnya bunga dan tanaman hias.

Berikut ini diberikan beberapa contoh jenis bunga-bunga seperti a). anggrek (*Orchidaceae*), yang terdiri dari anggrek bulan (*Phalaenopsis amabilis*) dan anggrek merpati (*Dendrobium*); b). amarilis (*Hippeastrum hybridum*) yang terdiri dari amarilis merah jambu (*Hippeastrum rutilatum*), amarilis putih (*Hippeastrum candidum*) dan amarilis putih bergaris merah (*Hippeastrum vittatum*); c) bakung (*Crinum asiaticum*); d) mawar (*Rosaceae*), e). sedap malam (*Polyanthes tuberosa*), f). gladiol (*Tridaceal*); dan g). melati (*Rubiaceae*).

- (4) Tanaman penghasil rempah-rempah dan bahan baku tanaman obat tradisional, golongan tanaman tersebut masih tersisih bila dibandingkan dengan ketiga komoditas yang disebutkan di atas. Tanaman penghasil rempah-rempah dan bahan baku obat tradisional umumnya diusahakan di pekarangan secara sederhana dan jaringan pemasarannya lewat mata rantai yang lebih panjang. Dari petani atau pencari bahan baku masuk ke pedagang pengumpul desa lalu ke penampungan di pasar kemudian masuk ke pabrik jamu.

Mata rantai sistem manajemen agribisnis hortikultura meliputi subsistem *input* (pengadaan saproti/sarana produksi hortikultura), subsistem *process* produksi (budidaya), subsistem output (Pengolahan/ agroindustri dan pemasaran, dan

subsistem jasa penunjang (*supporting institution*), serta manajemen (Gambar 2.3.).

1. Subsistem *Input* (Pengadaan bahan baku)

Subsistem Pengadaan Bahan Baku/Praproduksi merupakan kegiatan ekonomi yang menggunakan dan menghasilkan saproorti (sarana produksi hortikultura), berupa bibit, pupuk, dan pestisida.

2. Subsistem *Process* Produksi (Budidaya)

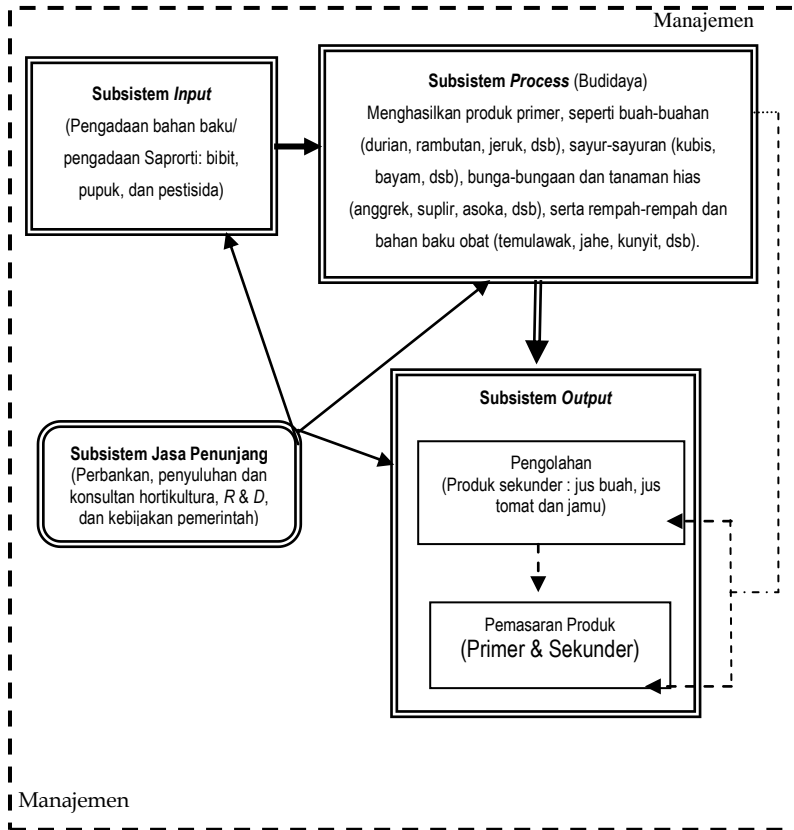
Subsistem usaha produksi, yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saproorti untuk menghasilkan produk primer, seperti buah-buahan (durian, rambutan, jeruk, dsb), sayur-sayuran (kubis, bayam, dsb), bunga-bunga dan tanaman hias (anggrek, suplir, asoka, dsb), serta rempah-rempah dan bahan baku obat (temulawak, jahe, kunyit, dsb).

3. Subsistem *Output* (Agroindustri dan pemasaran)

Subsistem pengolahan merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah produk primer menjadi produk sekunder (olahan) seperti jus buah, sayuran kering, dan jamu. Sedangkan subsistem pemasaran berupa produk primer dan produk sekunder baik melalui perantara maupun langsung ke konsumen akhir dan *instutional market*.

4. Subsistem Jasa Penunjang (*Supporting institution*)

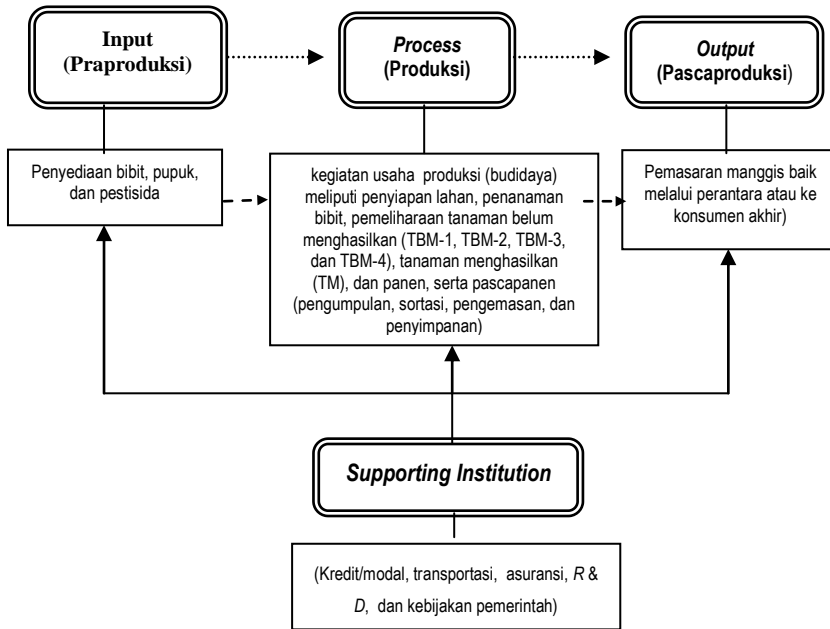
Jasa penunjang terdiri atas *financial* (perbankan), infrastruktur (prasarana dan sarana), *Research and Development*, penyuluhan dan konsultan hortikultura, layanan informasi hortikultura, dan Kebijakan pemerintah.



**Gambar 2.3** Sistem Manajemen Agribisnis Hortikultura

## 5. Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen pada setiap subsistem agribisnis hortikultura, meliputi seperti *planning*, *organizing*, *directing*, *controlling*, dan *evaluation*.



**Gambar 2.4** Sistem Manajemen Agribisnis Buah Manggis (*Garcinia mangostana*)

Sistem agribisnis hortikultura dapat dipandang sebagai satu kesatuan manajemen dalam sebuah unit usaha hortikultura. Misalnya, petani manggis melakukan kegiatan agribisnis sebagai mata rantai manajemen usaha yang menyatu dalam satu unit usaha manggis. (1) Kegiatan pada subsistem pengadaan saproorti meliputi penyediaan bibit, pupuk, dan pestisida; (2) kegiatan usaha produksi (budidaya) meliputi penyiapan lahan, penanaman bibit, pemeliharaan tanaman belum menghasilkan (TBM-1, TBM-2, TBM-3, dan TBM-4), tanaman menghasilkan (TM), dan panen, serta pascapanen (pengumpulan, sortasi, pengemasan, dan penyimpanan); (3)

kegiatan pemasaran meliputi pemasaran buah manggis baik melalui perantara atau ke konsumen akhir; dan (4) Kegiatan jasa penunjang berupa kredit/modal, *R & D*, asuransi, konsultan hortikultura, dan kebijakan pemerintah (Gambar 2.4.).

Ditinjau dari sistem pemasaran di Indonesia, hasil panen buah manggis harga jualnya dapat tinggi jika memperbaiki sistem pemasarannya dengan memperhatikan lembaga-lembaga yang berperan dalam proses penyaluran dan penjualannya. Lembaga-lembaga yang terlibat berupa tengkulak (pedagang pengumpul), pedagang besar/ grosir, eksportir, pedagang pengecer/ retail (pasar, toko/ supermarket), dan industri minuman.

Harga jual buah manggis yang tinggi dapat diperoleh jika petani produsen menjual produknya hanya melibatkan sedikit lembaga pemasaran (memperpendek rantai pemasaran) seperti dari produsen ke pedagang pengecer (pasar dan toko), hal tersebut merupakan cara yang paling efisien. Selain itu jika melalui dan atau melibatkan dua lembaga pemasaran seperti pedagang besar dan pedagang pengecer dapat dikatakan masih cukup efisien.

### **C. Subsektor Manajemen Agribisnis Perkebunan**

Perkebunan berasal dari kata kebun atau ladang, yaitu hamparan lahan yang ditanami tanaman agroindustri atau perdagangan, dan merupakan terjemahan dari kata *estate* dan *plantation*. Pada dasarnya, komoditas perkebunan termasuk komoditas pertanian dan tidak beda dengan produk pertanian lainnya yang berasal dari tanaman. Karena cara pembudidayaannya, hasilnya yang untuk diperdagangkan



terutama diekspor dan untuk bahan olahan agroindustri, maka dikelompokkan dalam komoditas perkebunan.

Usaha perkebunan pada hakikatnya adalah usaha menghasilkan dan memasarkan komoditas perkebunan, yakni komoditas yang pada umumnya merupakan bahan baku agroindustri atau agroindustri hulu dari industri pengolahan.

Komoditas perkebunan sebagaimana ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Pertanian (Deptan) dibagi menjadi dalam dua kelompok, yaitu tanaman tahunan atau keras (*perennial crop*) dan tanaman semusim (*annual crop*). Yang termasuk *perennial crop* adalah kakao, karet, kopi, teh, kelapa, kelapa sawit, kelapa nyiur, kina, kayu manis, cengkeh, kapuk, lada, pala, jambu mete dan sebagainya. Sedangkan *annual crop* adalah tebu, tembakau, kapas, rosela, dan rami.

Dari komoditas perkebunan tersebut ada sebagian komoditas strategis untuk negara-negara tertentu sehingga intervensi pemerintah cukup besar. Kopi (Brazil, Columbia, Ivory Coast, dan Uganda), karet (Malaysia, Indonesia, dan Thailand), teh (India, dan Srilangka), gula (Cuba, Filipina, dan Indonesia), jute/jerami (Banglades dan Indonesia), Tembakau (Indonesia), dan cengkeh (Zanzibar dan Indonesia) (Najib, 2000:2). Umumnya nilai strategis tersebut ditentukan oleh besarnya sumbangan terhadap pendapatan nasional, jumlah rakyat yang terlibat produksi, serta peranan dalam percaturan perdagangan nasional dan internasional.

Mata rantai sistem manajemen agribisnis perkebunan meliputi subsistem *input* (pengadaan saproben), subsistem *process* produksi (budidaya), subsistem *output* (Pengolahan/ agroindustri dan pemasaran), dan subsistem jasa penunjang (*supporting institution*), serta manajemen (lihat gambar 2.5).

1. Subsistem *Input* (Pengadaan bahan baku/praproduksi)

Subsistem pengadaan bahan baku merupakan kegiatan ekonomi yang menggunakan dan menghasilkan saproben (bibit, pupuk, dan pestisida).

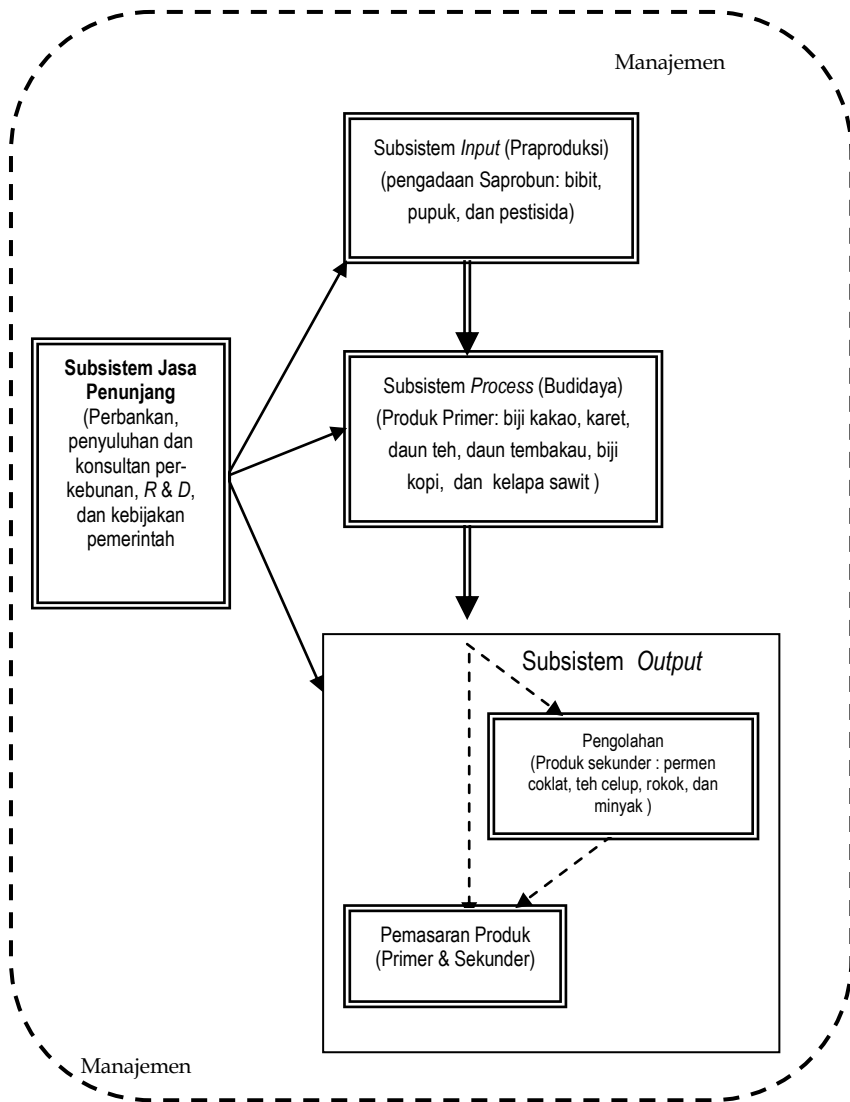
2. Subsistem *Process* Produksi (Budidaya)

Subsistem usaha produksi, yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saproben untuk menghasilkan produk primer, seperti biji kakao, karet, daun teh, daun tembakau, biji kopi, dan kelapa sawit .

Ditinjau dari kegiatan usahatani di lapangan berturut-turut adalah pembukaan lahan (*landclearing*), persiapan tanam (*plant preparation*), pembibitan (*nursery*), penanaman (*planting*), pemeliharaan TMB (tanaman belum menghasilkan), pemeliharaan TM (tanaman menghasilkan) dan panen dan angkut (*harvesting* dan *transportation*). Untuk tanaman semusim seperti tembakau, rosella, kapas, dan tebu, karena singkatnya umur maka tidak dibedakan antara tanaman belum menghasilkan (TBM) dan tanaman menghasilkan (TM) dari fase tanam sampai panen berlangsung satu tahun dalam satu tahun anggaran. Sebaliknya, untuk tanaman keras seperti kopi, fase TBM dapat berlangsung antara 2 sampai 8 tahun.

3. Subsistem *Output* (Agroindustri dan pemasaran)

Subsistem pengolahan merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah produk primer menjadi produk sekunder (olahan), seperti permen coklat, teh celup, rokok, dan minyak.



**Gambar 2.5** Sistem Manajemen Agribisnis Perkebunan

Ditinjau dari kegiatan agroindustri di pabrik masing-masing budidaya komoditasnya berlainan, tetapi secara garis besarnya ada pola yang sama. Proses tersebut adalah penerimaan hasil panen dari kebun, pembuangan bahan yang tidak diperlukan, pemurnian, pemberian bentuk/rupa, pengeringan/pengurangan kandungan air, sortasi, dan pengemasan (*packing*). Kemudian untuk mengetahui proses agroindustri perkebunan berbagai komoditas, maka dapat dibaca literatur yang berhubungan dengan komoditas tersebut.

Subsistem pemasaran perkebunan berupa produk primer dan produk sekunder, baik melalui perantara maupun langsung ke konsumen akhir. Pemasaran komoditas perkebunan secara nasional dapat digunakan komponen-komponen dari *marketing mix* dan *marketing environment* (Tabel 2.1), yaitu *product*, *price*, *place/ distribution*, *promotion*, *consumer*, *competitor*, *economic factor*, dan *legal aspect* (Najib, 2000:39).

**Tabel 2.1** Pemasaran Komoditas Perkebunan

<i>Plantation Marketing</i>	
<i>Marketing Mix</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Product</i></li> <li>2. <i>Price</i></li> <li>3. <i>Place/distribution</i></li> <li>4. <i>Promotion</i></li> </ol>
<i>Marketing Environment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <i>Consumer</i></li> <li>6. <i>Competitor</i></li> <li>7. <i>Economic factor</i></li> <li>8. <i>Legal Aspect</i></li> </ol>

*Product*, dengan mutu standar umumnya berasal dari perkebunan besar negara dan swasta. Untuk produk yang berasal dari perkebunan rakyat dan swasta lemah biasanya di bawah standar sehingga sering harganya jatuh dan merugikan. Untuk mengatasi keadaan tersebut beberapa pengusaha perkebunan atau pedagang antara mengadakan pengolahan atau sortasi ulang.

*Price*, bagi perkebunan besar milik negara atau swasta dapat mengikuti catatan harga dari pasar Singapura, London, New York, dan sebagainya. Namun, untuk perkebunan rakyat tidak tahu harga sehingga mudah dipermainkan oleh tengkulak atau pedagang-pedagang perantara. Harga tersebut kadang-kadang rendah sekali karena petani sudah terjerat oleh "ijon". Untuk petani plasma atau intensif harga pembelian kepada petani sudah dapat dimusyawarahkan antara petani, koperasi, dan perusahaan.

*Place/distribution*, sampai saat ini penjualan komoditas perkebunan untuk ekspor adalah dengan harga f.o.b. (*free on board*). *Free on board* menurut Stanton (1996:357) adalah penjual hanya membayar ongkos memuat barang di atas kapal, hal tersebut kurang menguntungkan karena penjual sangat tergantung pada datangnya kapal. Sebagaimana kita ketahui armada kapal niaga nasional masih belum kuat dan terbatas jumlahnya. Dengan perluasan perkebunan yang tersebar di seluruh pelosok tanah air, maka kebutuhan akan armada laut antar-pulau beserta prasarana pelabuhan dirasakan mendesak. Bila tidak terpenuhi, maka produk yang melimpah di daerah pengembangan tidak dapat terdistribusikan atau terlambat dan akan mengakibatkan mutunya turun.

*Promotion*, karena komoditas perkebunan sebagian besar bahan baku agroindustri, maka tidak diadakan promosi progressif. Promosi hanya dapat dilakukan untuk komoditas

hasil dari agroindustri seperti permen coklat, teh celup, rokok, dan sebagainya.

*Consumer*, produk perkebunan untuk keperluan dalam negeri dan belum cukup diekspor adalah gula, kapas, dan rosella. Untuk kakao ada yang diekspor dan ada yang diimpor karena pertimbangan jenisnya di samping jumlahnya. Gula pasir dijual ke pasar dalam negeri lewat Bulog, kapas lewat pabrik tekstil lokal, dan karung goni untuk pabrik gula serta produk lainnya, seperti kakao dan kopi.

*Competitor*, sebagai pesaing Indonesia di pasar internasional, untuk karet adalah Malaysia dan Thailand; minyak sawit adalah Malaysia; kopi adalah Brazil, Columbia, Uganda, Kenya, dan Pantai Gading; teh adalah India, Srilangka, dan Kenya; dan kakao adalah Brazil, Ghana, Nigeria, dan Malaysia.

*Economic factor*, bagi para pengusaha, masalah menyangkut faktor-faktor ekonomi meliputi tingginya suku bunga bank dan laju inflasi. Keadaan semacam itu dirasakan berat untuk mampu bersaing di pasar internasional. Dengan peningkatan harga bahan dan tenaga di dalam negeri, maka harga pokok produksi ada tendensi untuk naik setiap tahun.

*Legal aspect*, dengan pemerintah mengadakan deregulasi, sektor swasta di dorong untuk mengadakan investasi. Deregulasi tersebut mencakup penyederhanaan prosedur perizinan dan kemudahan dalam memperoleh kredit. Di antara komoditas perkebunan yang terkena kuota ekspor, bilamana terjadi *world oversupply*, adalah kopi dan teh. Kuota tersebut dikenakan bagi para anggota ICO (*international coffee organization*). Anggotanya meliputi negara produsen dan konsumen kopi yang terikat dengan ICA (*international coffee agreement*). Dalam beberapa tahun terakhir tidak diberlakukan kuota untuk teh, karena ada keseimbangan antara *supply* dan

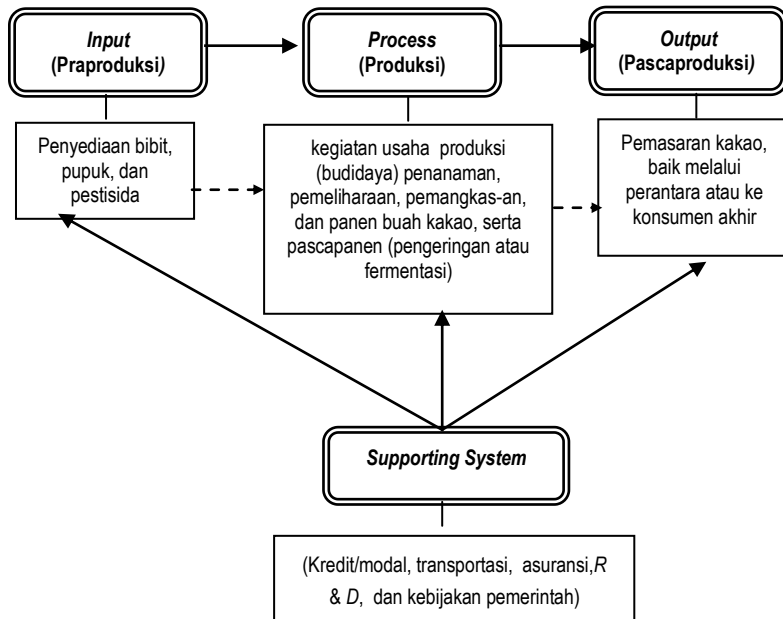
*demand* dunia. Kemudian di antara komoditas perkebunan yang ada intervensi dari pemerintah secara berturut-turut adalah gula, minyak sawit, kopi, cengkeh, dan kapas.

4. Subsistem Jasa Penunjang (*Supporting System*)

Jasa penunjang terdiri atas *financial* (perbankan), Infrastruktur (prasarana dan sarana), *research and development*, *human resources* dan *human natural*, pendidikan, penyuluhan dan konsultan perkebunan, layanan informasi perkebunan, dan kebijakan pemerintah.

5. Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen pada setiap subsistem agribisnis perkebunan meliputi *planning*, *organizing*, *directing*, *controlling*, dan *evaluation*.



**Gambar 2.6** Sistem Manajemen Agribisnis Kakao (*Theobroma cacao L.*)

Sistem agribisnis perkebunan dapat dipandang sebagai satu kesatuan manajemen dalam sebuah unit usaha perkebunan. Misalnya, petani kakao melakukan kegiatan agribisnis sebagai mata rantai manajemen usaha yang menyatu dalam satu unit usaha perkebunan kakao. (1) Kegiatan pada subsistem pengadaan bahan baku meliputi penyediaan bibit, pupuk, dan pestisida; (2) kegiatan usaha produksi (budidaya) berupa penanaman, pemeliharaan, pemangkasan, dan panen serta pascapanen (pengeringan atau fermentasi); (3) kegiatan pemasaran meliputi pemasaran produk kakao baik melalui perantara atau ke konsumen akhir; dan (4) kegiatan jasa penunjang berupa kredit/modal, *R & D*, asuransi, konsultan perkebunan, dan kebijakan pemerintah (Gambar 2.6).

Ditinjau dari sistem pemasaran perkebunan rakyat di Indonesia, pemasaran hasil panen kakao baik dari perkebunan kecil/rakyat berbeda dengan perkebunan besar, hal ini disebabkan oleh jumlah hasil yang relatif masih sedikit dan kualitas-nya juga masih kurang memuaskan. Di beberapa daerah pelaku pemasaran kakao rakyat adalah pedagang pengumpul, pedagang pengumpul di kecamatan, pedagang interinsuler/eksportir di kabupaten, dan eksportir di tingkat propinsi. Ada pula pedagang atau perantara yang membeli buah kakao dan kemudian dengan alat fermentasinya melakukan fermentasi sendiri, karena hal tersebut akan memperoleh biji kakao yang kualitasnya lebih baik.

Untuk perkebunan besar, cara pemasaran biji kakao dilakukan oleh KPB (Kantor Pemasaran Bersama) yang umumnya terdapat di pusat-pusat produksi. Selanjutnya, KPB melakukan transaksi dengan pihak eksportir dan pabrik-pabrik pengolahan biji kakao di dalam negeri. Negara sasaran ekspor biji kakao antara lain Eropa Barat, Amerika Serikat, dan Negara Asia. Kendalanya adalah ekspor masih rendah, karena mutu biji kakao masih rendah terutama biji kakao dari perkebunan



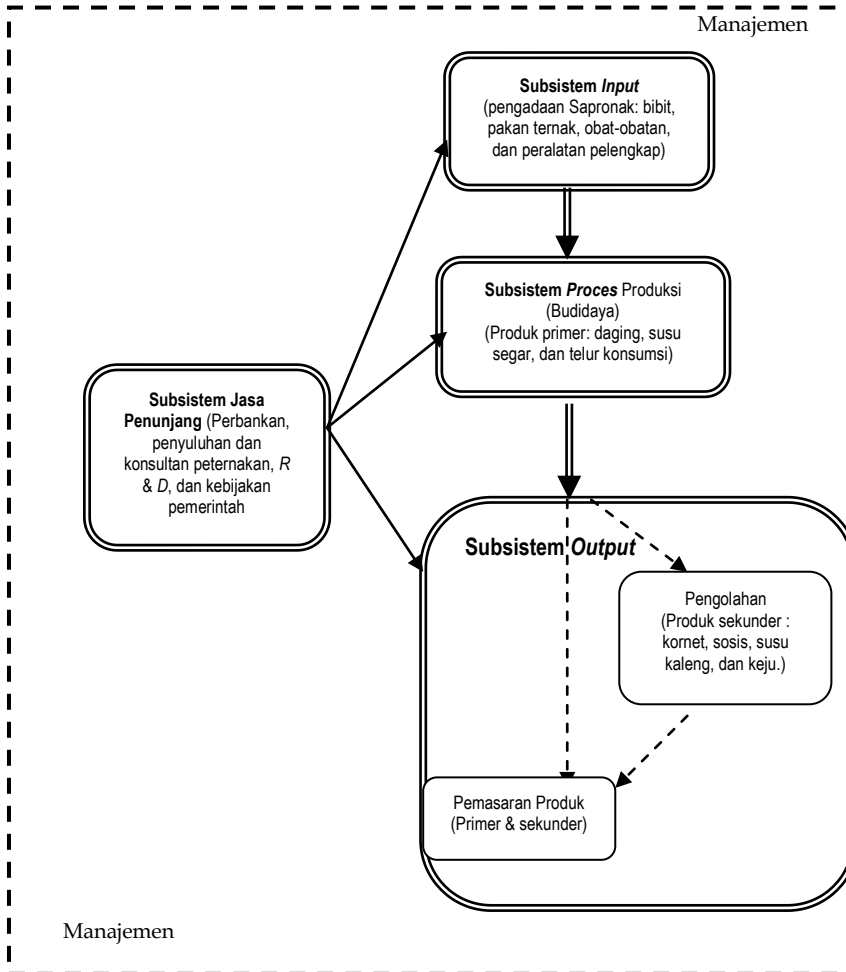
rakyat, hal ini disebabkan oleh kurang sempurnanya para pekebun dalam melakukan proses fermentasi sehingga hal tersebut akan menurunkan citra perkakaoan di dunia perdagangan kakao internasional.

## **D. Subsektor Manajemen Agribisnis Peternakan**

Agribisnis peternakan (*cattle raising*) mulai dikenal dan berkembang di Indonesia sekitar pertengahan tahun 1980-an. Agribisnis peternakan merupakan sebuah sistem pengelolaan ternak secara terpadu dan menyeluruh yang meliputi semua kegiatan mulai dari penyaluran (*distribution*) sarana produksi ternak (*sapronak*), kegiatan usaha produksi (budidaya), penyimpanan dan pengolahan/agroindustri, serta penyaluran dan pemasaran produk peternakan yang didukung oleh lembaga penunjang seperti perbankan dan kebijakan pemerintah.

Secara umum, tipe usaha peternakan yang dapat dipilih jika ingin terjun dalam usaha tersebut seperti usaha sambilan, cabang usaha, usaha pokok, usaha industri. (1) Usaha sambilan, bagi masyarakat yang memiliki pekerjaan lain seperti petani, karyawan, atau pengusaha dapat terjun dalam usaha ternak di mana usaha tersebut dapat membantu menambah pendapatan rumah tangga. Beberapa usaha ternak yang dapat dijadikan sambilan antara lain ayam petelur, itik petelur, puyuh petelur, kambing perah, dan kambing pedaging; (2) Cabang usaha, tidak hanya sekedar membantu pendapatan, tetapi sudah berperan sebagai salah satu sumber pendapatan, sebagai contoh petani memelihara ikan di bawah kandang ayamnya di mana keuntungan yang diperoleh dapat mengurangi biaya pakan ikan karena kotoran ayam dapat dijadikan sebagai pakan; (3) Usaha pokok, tipe usaha ini dapat dijadikan sebagai usaha pokok dan usaha lainnya hanya sebagai sambilan; dan

(4) Usaha industri, dapat dikelola secara industri yang sudah berbadan hukum, seperti peternakan sapi potong, sapi perah, dan ayam potong (Rahardi dan Hartono, 2000:2).



**Gambar 2.7** Sistem Manajemen Agribisnis Peternakan

Mata rantai sistem manajemen agribisnis peternakan, meliputi subsistem *input* (pengadaan saponak), subsistem *process* produksi (budidaya), subsistem *output* (Pengolahan/agroindustri dan pemasaran), dan subsistem jasa penunjang (*supporting institution*), serta manajemen (Gambar 2.7.).

1. Subsistem *Input* (Pengadaan bahan)

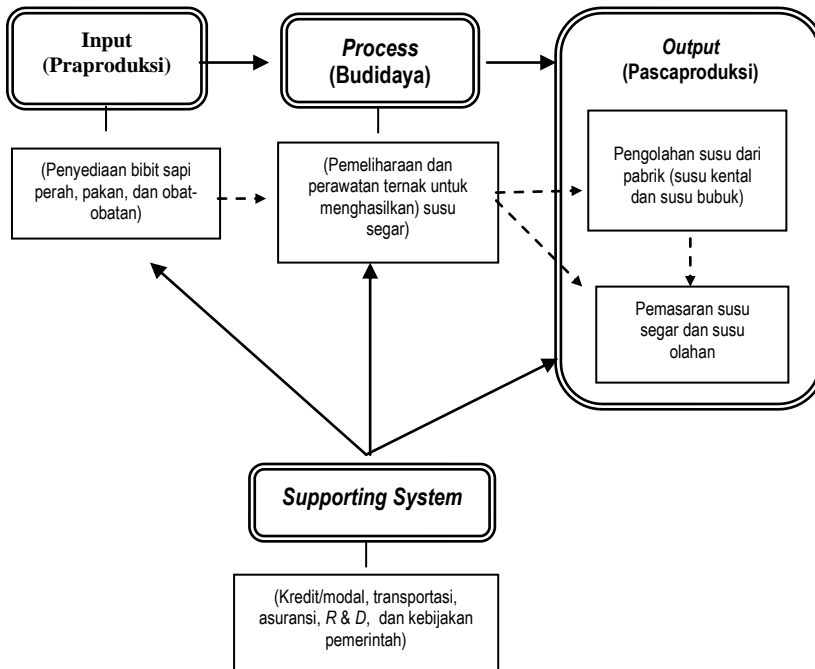
Subsistem pengadaan bahan merupakan kegiatan ekonomi yang menggunakan dan menghasilkan saponak (bibit, pakan ternak, obat-obatan, dan peralatan pelengkap). Dalam subsistem ini produk yang dihasilkan dapat berupa telur tetas, bibit ternak seperti DOC (*day old chick*) untuk ayam, DOD (*day old duck*) untuk itik, pakan, obat-obatan, dan peralatan ternak seperti alat vaksinasi.

2. Subsistem *Process* Produksi (Budidaya)

Subsistem usaha produksi, yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saponak untuk menghasilkan produk primer (daging segar, susu segar, dan telur konsumsi). Usaha yang berkembang dalam subsistem tersebut meliputi ayam ras pedaging, ayam ras petelur, itik, domba, dan sapi perah, termasuk penggemukan ternak, seperti domba dan sapi potong.

3. Subsistem *Output* (Agroindustri dan Pemasaran)

Subsistem pascaproduksi merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah produk primer menjadi produk sekunder (olahan), seperti kornet, sosis, dan keju. Sedangkan subsistem pemasaran merupakan kegiatan ekonomi yang memasarkan produk primer (daging segar, susu segar, dan telur konsumsi) dan produk sekunder (olahan), seperti kornet, sosis, dan keju, baik melalui perantara maupun langsung ke konsumen akhir dan *instutional market*.



**Gambar 2.8** Sistem Manajemen Agribisnis Susu Sapi

#### 4. Subsistem Jasa Penunjang (*Supporting institution*)

Subsistem jasa penunjang merupakan lembaga yang menyediakan jasa bagi ke empat subsistem peternakan meliputi perbankan dan transportasi. Begitu pula dukungan dari penyuluh dan konsultan peternakan yang sangat dibutuhkan oleh peternak dalam rangka peningkatan keterampilan pengelolaan (*management skill*) usaha, *research and development*, dan kebijakan pemerintah.

#### 5. Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen pada setiap subsistem agribisnis peternakan meliputi *planning*, *organizing*, *directing*, *controlling*, dan *evaluation*.

Sistem agribisnis peternakan dapat dipandang sebagai satu kesatuan manajemen dalam sebuah unit usaha peternakan. Misalnya, peternak sapi perah melakukan kegiatan agribisnis sebagai mata rantai manajemen usaha yang menyatu dalam satu unit usaha peternakan sapi perah. (1) kegiatan pada subsistem praproduksi meliputi penyediaan bibit sapi perah; (2) kegiatan usaha produksi (budidaya), meliputi pemeliharaan, pemberian pakan, dan pencegahan penyakit hingga produksi susu segar; (3) kegiatan pascaproduksi, meliputi pengolahan susu segar dari pabrik pengolahan dan kegiatan pemasaran meliputi pemasaran susu segar ke pedagang pengumpul serta susu olahan (susu kental manis dan susu bubuk) ke konsumen akhir; dan (4) kegiatan jasa penunjang berupa kredit/ modal, *R & D*, asuransi, konsultan peternakan, dan kebijakan pemerintah (Gambar 2.8.).

Ditinjau dalam sistem pemasaran di Indonesia, hasil produksi susu sapi umumnya dijual ke pabrik-pabrik susu yang ada di Indonesia seperti PT Nutrifood Indonesia misalnya Tropicana Slim, PT Sari Husada misalnya susu SGM, PT *New Zealand* misalnya susu anlene dan sebagainya, ataupun dapat langsung ke pedagang pengecer dengan menjualnya ke konsumen akhir dalam bentuk susu segar.

## **E. Subsektor Manajemen Agribisnis Perikanan**

Perikanan (*fishery*) merupakan kegiatan ekonomi dalam bidang penangkap-an/ budidaya binatang/tanaman air. Sedangkan menurut Soeseno (1993:10), perikanan sebagai kegiatan ekonomi oleh sekelompok orang berupa usaha penangkapan dan budidaya ikan atau binatang air lainnya. Belakangan ini rumput (yang sebenarnya ganggang) laut juga menjadi makhluk yang menjadi sasaran.

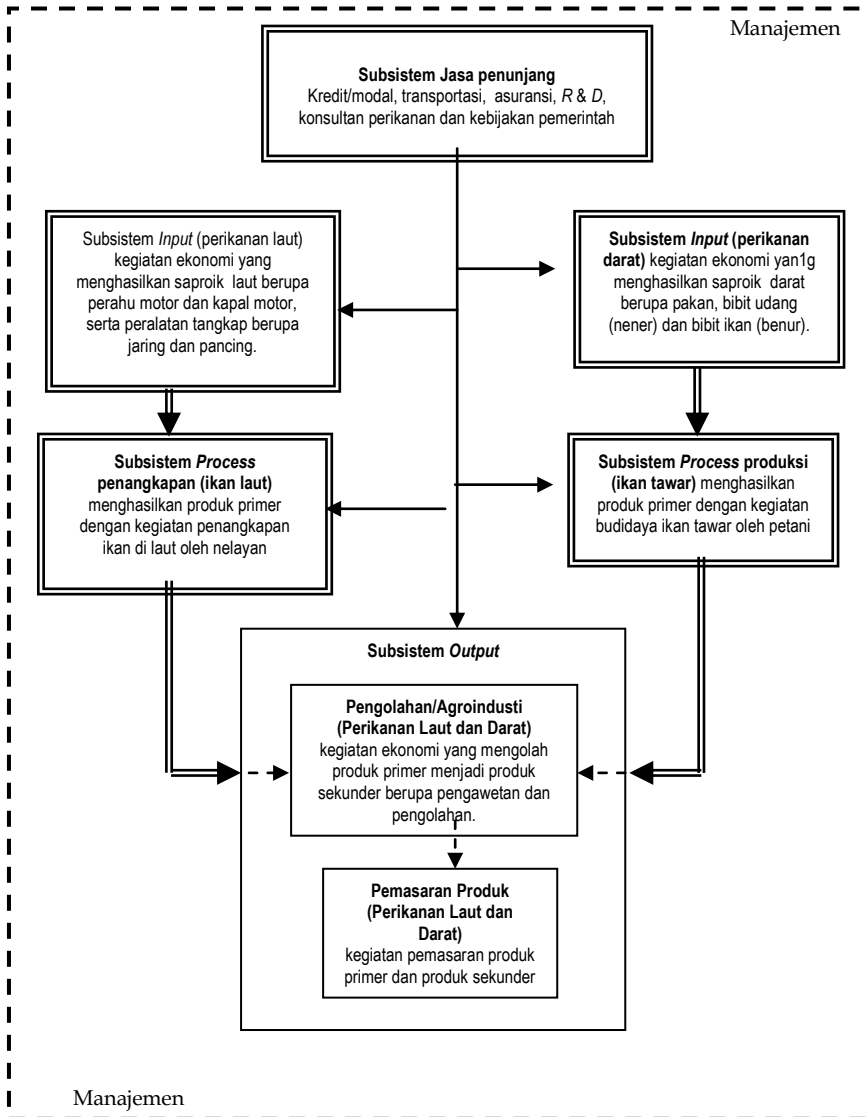
Klasifikasi perikanan di Indonesia menurut Dirjen Perikanan (1975:3), diklasifikasikan atas sektor-sektor dan subsektor-subsektor, yaitu (1) perikanan laut terdiri dari penangkapan dan budidaya; dan (2) perikanan darat terdiri atas penangkapan di perairan umum dan budidaya, seperti budidaya air payau dan budidaya air tawar (kolam, karamba, dan sawah). Sedangkan menurut Soeseno (1983:10), kegiatan perikanan terbagi menjadi dua jenis usaha, yaitu (1) usaha penangkapan ikan di laut, sungai, rawa, dan danau; dan (2) budidaya ikan di kolam, sawah, tambak, tepi sungai, tepi danau dan tepi laut.

Mata rantai sistem manajemen agribisnis perikanan laut dan perikanan darat terdiri dari 5 (lima) rangkaian kegiatan ekonomi berupa subsistem pengadaan dan penyaluran saproik (sarana produksi perikanan), subsistem usaha produksi, subsistem pascaproduksi (pengolahan dan pemasaran), subsistem jasa penunjang, dan manajemen (Gambar 2.9.).

#### 1. Subsistem *Input* (Pengadaan bahan baku)

Subsistem *input* perikanan laut adalah kegiatan ekonomi yang menghasilkan saproik (sarana produksi perikanan) laut berupa perahu motor dan kapal motor, serta peralatan tangkap berupa jaring dan pancing. Menurut Soeseno (1975:34), jaring meliputi *trawl*, *otter trawl*, *purse seine*/pukat cincin, dan *drift gill net* dan pancing, meliputi pancing *pole and line*/huhate, *tonda*, *rawai*, *set long line*, dan *drift long line*.

Subsistem *input* perikanan darat adalah kegiatan ekonomi yang menghasilkan saproik (sarana produksi perikanan) darat berupa pakan, bibit udang (nener) dan bibit ikan (benur).



**Gambar 2.9** Sistem Manajemen Agribisnis Perikanan Laut dan Darat

2. Subsistem *Process* (Penangkapan dan budidaya)

Subsistem usaha produksi perikanan laut, yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saproik untuk menghasilkan produk primer berupa kegiatan penangkapan ikan di laut oleh nelayan, seperti penjarangan dan pemancingan ikan tuna, tenggiri, kakap, dan sebagainya.

Subsistem usaha produksi perikanan darat, yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saproik untuk menghasilkan produk primer berupa kegiatan budidaya ikan tawar oleh petani seperti penyediaan benih, pembuatan tempat pemeliharaan (kolam/empang), pengairan, pakan dan pemupukan serta pengendalian hama dan penyakit ikan mas, tawes, mujair, udang, dan sebagainya.

3. Subsistem *Output* (Agroindustri dan pemasaran)

Subsistem *output* perikanan laut dan perikanan darat berupa agroindustri dan pemasaran. Agroindustri perikanan merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah produk primer menjadi produk sekunder berupa pengawetan dan pengolahan. Menurut Rahardi *et.al* (2000:34) pengawetan dapat berupa cara tradisional seperti pengeringan ikan, pengasapan ikan, penggaraman ikan, dan fermentasi (terasi, ikan peda, silase ikan, kecap ikan, dan bekasem) serta cara modern seperti pendinginan dan pembekuan. Sedangkan pengolahan dapat berupa kerupuk ikan, tepung ikan, pengalengan ikan, dan abon ikan.

Pemasaran perikanan laut dan darat adalah kegiatan pemasaran produk primer dan produk sekunder baik melalui perantara maupun langsung kepada konsumen akhir, eksportir, dan *instutional market*.

4. *Supporting institution* (Jasa penunjang)

Subsistem jasa penunjang merupakan lembaga yang menyediakan jasa bagi ke empat subsistem perikanan



meliputi perbankan dan transportasi. Begitu pula dukungan dari penyuluh dan konsultan perikanan yang sangat dibutuhkan oleh petani dan nelayan dalam rangka peningkatan keterampilan pengelolaan (*management skill*) usaha serta kebijakan pemerintah.

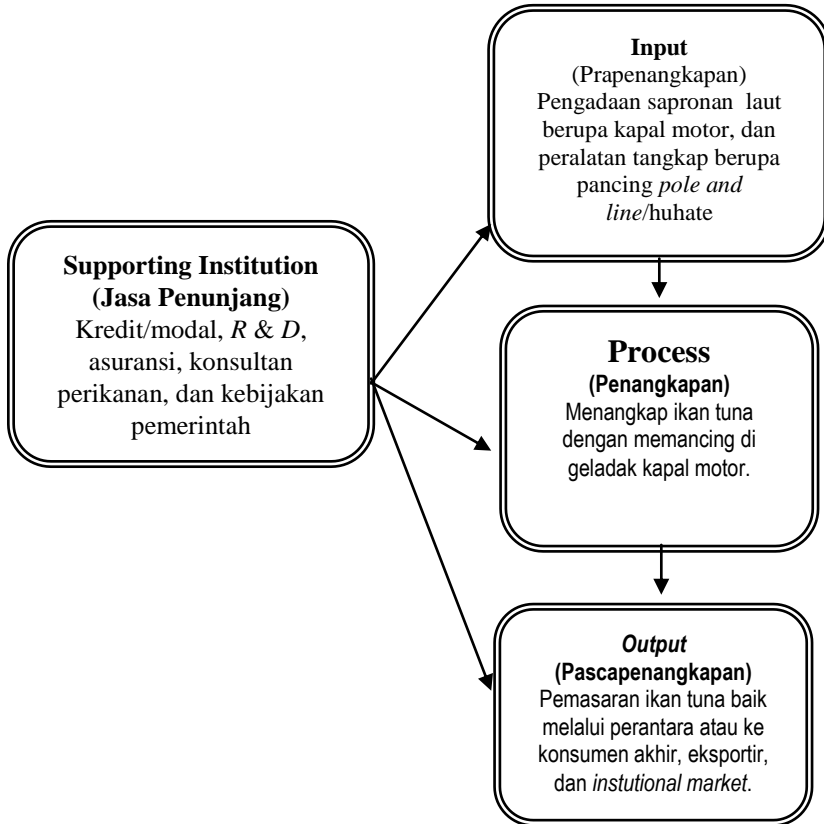
#### 5. Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen pada setiap subsistem agribisnis perikanan laut dan perikanan darat, seperti *planning, organizing, directing, controlling,* dan *evaluation* sangat diperlukan.

Sistem agribisnis perikanan laut dapat dipandang sebagai satu kesatuan manajemen dalam sebuah unit usaha penangkapan ikan. Misalnya, nelayan melakukan kegiatan agribisnis sebagai mata rantai manajemen usaha yang menyatu dalam satu unit usaha penangkapan ikan laut segar (ikan tuna/*Thunnus sp*). (1) Kegiatan pada subsistem pengadaan saproik (sarana produksi perikanan) laut berupa kapal motor, dan peralatan tangkap berupa pancing *pole and line/huhate*; (2) kegiatan usaha produksi (penangkapan) berupa menangkap ikan tuna dengan memancing di geladak kapal motor; (3) kegiatan pemasaran meliputi pemasaran ikan tuna melalui perantara atau langsung ke konsumen akhir, eksportir, dan *instutional market* ; dan (4) kegiatan jasa penunjang berupa kredit/modal, *R & D*, asuransi, konsultan perikanan, dan kebijakan pemerintah (Gambar 2.10).

Ditinjau dari sistem pemasaran di Indonesia, hasil produksi ikan tuna dijual melalui pedagang pengumpul yang diperoleh dari nelayan yang berada di TPI (Tempat Pelelangan Ikan), lalu dari pengumpul kemudian dijual pedagang besar (*wholesaler*). Selanjutnya, dari pedagang besar dijual/disalurkan ke pedagang eceran (*retailer*), *Institutional market* (misalnya, restoran dan rumah sakit), dan eksportir, serta konsumen akhir yang sebelumnya dilalui oleh pedagang pengecer. Peranan perantara dalam pemasaran sangat

membantu produsen atau nelayan dalam menyalurkan produk untuk sampai ke konsumen berdasarkan jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkannya.



**Gambar 2.10** Sistem Manajemen Agribisnis Ikan Tuna (*Thunnus sp*)

## F. Subsektor Manajemen Agribisnis Kehutanan

Hutan merupakan terjemahan dari kata *forrest* (Inggris) dan *bos* (Belanda). Hutan merupakan dataran tanah yang bergelombang, dan dapat dikembangkan untuk kepentingan di luar kehutanan seperti pariwisata; atau suatu daerah tertentu yang tanahnya ditumbuhi pepohonan, tempat hidup binatang buas, dan burung-burung hutan. Di samping itu, hutan juga dijadikan tempat perburuan dan tempat istirahat. Sedangkan pengertian hutan dalam pasal 1 ayat (2) UU nomor 41 tahun 1999 adalah suatu kesatuan ekosistem berupa hamparan lahan berisi sumberdaya alam hayati yang didominasi pepohonan dalam persekutuan alam lainnya, yang satu dengan lainnya tidak dapat dipisahkan (Salim 2003:40).

Jenis hutan dibedakan atas hutan menurut pemilikannya, hutan menurut fungsinya, dan hutan menurut peruntukannya. Hutan menurut pemilikannya terdiri atas hutan negara dan hutan milik. (1) Hutan negara merupakan kawasan hutan dan hutan alam yang tumbuh di atas tanah yang bukan hak milik, dan diberikan kepada daerah tingkat II dengan hak pakai dan pengelolaan, sedangkan (2) hutan milik adalah hutan yang tumbuh di atas tanah hak milik, hutan ini disebut juga hutan rakyat dan dapat dimiliki oleh orang (perorangan/ bersama-sama) atau badan hukum.

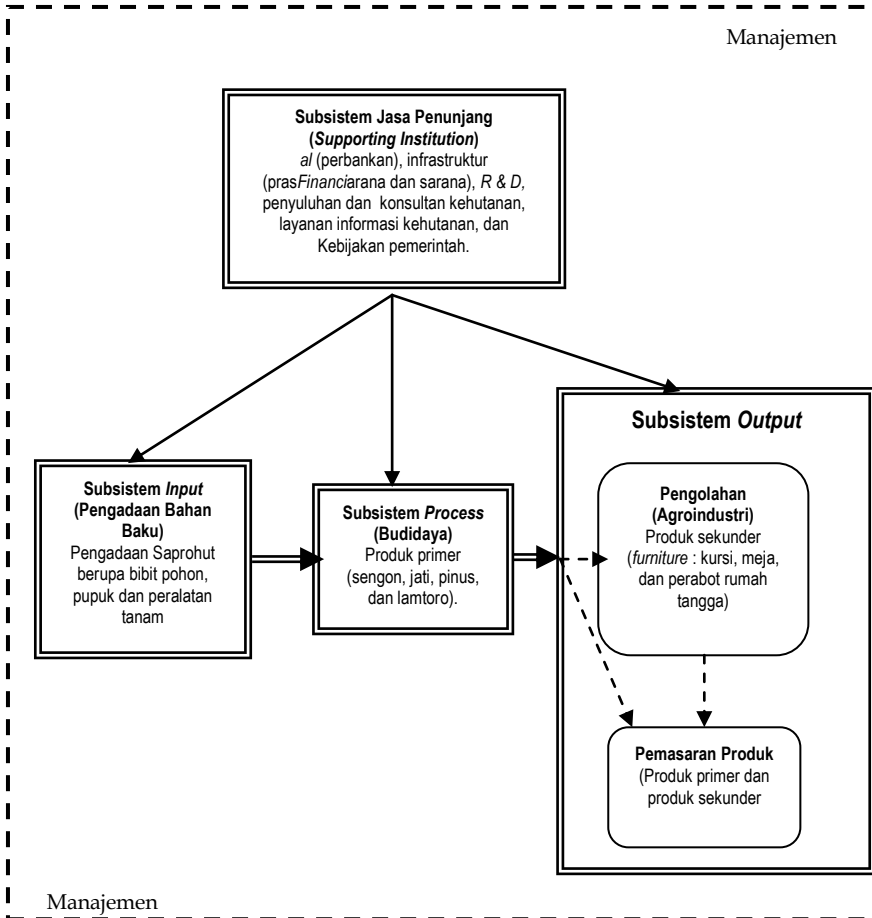
Hutan menurut fungsinya terdiri atas hutan lindung, hutan produksi, hutan suaka alam, dan hutan wisata. (1) hutan lindung merupakan kawasan hutan yang sifat alamnya berguna untuk mengatur tata air, mencegah terjadinya banjir dan erosi, dan memelihara kesuburan tanah; (2) hutan produksi merupakan kawasan hutan untuk memproduksi hasil hutan yang dapat memenuhi keperluan masyarakat pada umumnya, pembangunan industri, dan keperluan ekspor; (3) hutan suaka dalam merupakan kawasan hutan yang keadaan alamnya

berguna bagi ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Ada dua jenis hutan tersebut, yaitu kawasan hutan yang keadaan alamnya khas, termasuk flora dan fauna untuk kepentingan IPTEK, dan hutan suaka margasatwa adalah kawasan hutan untuk tempat hidup margasatwa (binatang liar) yang mempunyai nilai khas seperti ilmu pengetahuan dan budaya serta merupakan kekayaan dan kebanggaan nasional; dan (4) hutan wisata merupakan kawasan wisata yang diperuntukkan secara khusus dan dibina serta dipelihara untuk kepentingan pariwisata/wisata buru. Hutan tersebut terdiri atas hutan tanam wisata yang mempunyai keindahan alamnya dan dimanfaatkan bagi kepentingan rekreasi dan kebudayaan, serta hutan taman buru yang memungkinkan diselenggarakan perburuan yang teratur bagi kepentingan rekreasi.

Hutan menurut peruntukannya digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu hutan tetap, hutan cadangan, dan hutan lainnya. (1) Hutan tetap merupakan hutan, baik sudah ada, yang akan ditanami, maupun tumbuh secara alami di dalam kawasan hutan; (2) hutan cadangan merupakan hutan yang berada di luar kawasan hutan yang diperuntukkan belum ditetapkan dan bukan hak milik. Apabila diperlukan hutan cadangan dapat dijadikan sebagai hutan tetap; dan (3) hutan lainnya, hutan yang berada di luar kawasan dan hutan cadangan, misalnya hutan yang terdapat pada tanah milik atau tanah yang dibebani hak lainnya.

Hutan mempunyai kedudukan dan peranan yang sangat penting dalam menunjang pembangunan bangsa dan negara. Hal ini disebabkan hutan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran dan kesejahteraan rakyat. Ditinjau dari segi manfaat, manfaat hutan adalah mempunyai manfaat langsung, dan manfaat tidak langsung (Ngadung *cit* Salim, 20003:46). Manfaat langsung adalah manfaat yang dirasakan atau dinikmati secara langsung oleh masyarakat, yaitu masyarakat dapat menggunakan hasil hutan utama, dan

berbagai hasil hutan seperti rotan, getah, buah-buahan, dan lain-lain.



**Gambar 2.11** Sistem Manajemen Agribisnis Kehutanan

Sedangkan manfaat tidak langsung dinikmati oleh masyarakat, tetapi yang dapat dirasakan oleh keberadaan hutan itu sendiri, seperti dapat mengatur tata air, mencegah terjadinya erosi, memberikan manfaat terhadap kesehatan, memberikan keindahan, memberikan manfaat di sektor wisata, memberikan manfaat dalam bidang pertahanan keamanan, menampung tenaga kerja, dan menambah devisa negara.

Ditinjau dari mata rantai sistem manajemen agribisnis kehutanan terdiri dari lima rangkaian kegiatan ekonomi berupa subsistem *input* pengadaan dan penyaluran saprohut, subsistem *process* produksi, subsistem *output* (Pengolahan/agroindustri dan pemasaran), subsistem jasa penunjang (*supporting institution*), dan manajemen (Gambar 2.11.).

#### 1. Subsistem *Input* (Pengadaan bahan baku)

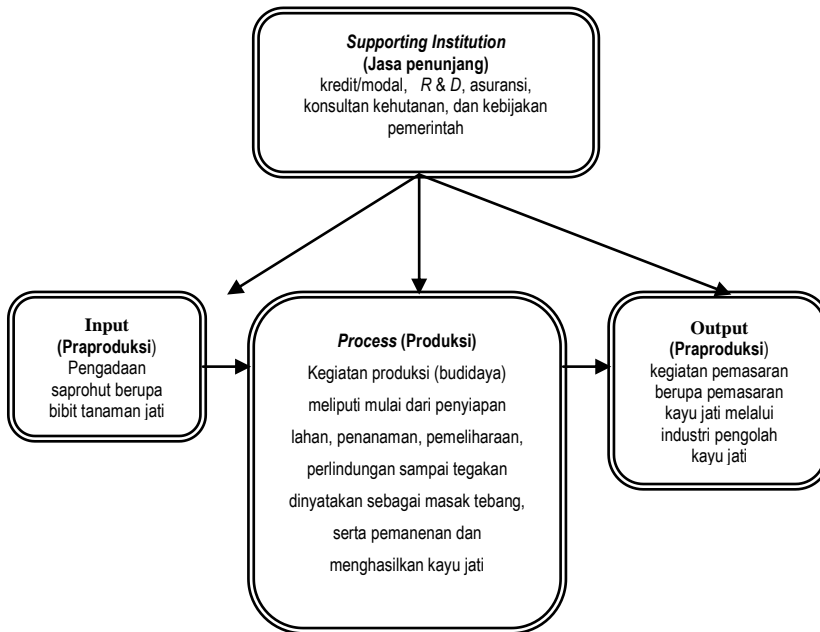
Subsistem pengadaan bahan baku merupakan kegiatan ekonomi yang menggunakan dan menghasilkan saprohut (sarana produksi kehutanan) berupa bibit pohon, pupuk, dan peralatan.

#### 2. Subsistem *Process* (Budidaya)

Subsistem usaha produksi, yaitu kegiatan ekonomi yang menggunakan saprohut untuk menghasilkan produk primer, seperti sengon, jati, pinus, dan lamtoro.

#### 3. Subsistem *Output* (Agroindustri dan pemasaran)

Subsistem pengolahan merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah produk primer menjadi produk sekunder (olahan) seperti *furniture* (kursi, meja, dan perabot rumah tangga), sedangkan subsistem pemasaran produk berupa produk primer dan produk sekunder melalui industri pengolah kayu dan konsumen akhir (pemakai hasil industri kayu olahan).



**Gambar 2.12** Sistem Agribisnis Kayu Jati (*Tectona grandis*)

4. Subsistem Jasa Penunjang (*Supporting institution*)

Jasa penunjang terdiri atas *financial* (perbankan), infrastruktur (pra-sarana dan sarana), *research and development*, penyuluhan dan konsultan kehutanan, layanan informasi kehutanan, dan Kebijakan pemerintah.

5. Manajemen

Penerapan fungsi-fungsi manajemen pada setiap subsistem agribisnis kehutanan, meliputi *planning, organizing, directing, controlling, dan evaluation*.

Sistem agribisnis kehutanan dapat dipandang sebagai satu kesatuan manajemen dalam sebuah unit usaha kehutanan. Misalnya, petani kayu jati melakukan kegiatan agribisnis

sebagai mata rantai manajemen usaha yang menyatu dalam satu unit usaha kehutanan. (1) Kegiatan pada subsistem pengadaan bahan baku meliputi penyediaan bibit tanaman jati, pupuk, dan peralatan tanam; (2) kegiatan usaha produksi (budidaya) mulai dari penyiapan lahan, penanaman, pemeliharaan, perlindungan sampai tegakan dinyatakan sebagai masak tebang, serta pemanenan dan menghasilkan kayu jati; (3) kegiatan pemasaran meliputi pemasaran kayu jati melalui industri pengolah kayu jati maupun yang ke konsumen; dan (4) Kegiatan jasa penunjang berupa kredit/modal, R & D, asuransi, konsultan kehutanan, dan kebijakan pemerintah (Gambar 2.12.).

Ditinjau dalam sistem pemasaran di Indonesia, hasil panen kayu jati dapat dipasarkan melalui industri pengolah kayu yang kemudian diolah menjadi *furniture* atau mebel (kursi, meja, peralatan RT, dan sebagainya) kemudian di pasarkan ke konsumen langsung ataupun diekspor. Menurut Tini dan Amir (2003:9) untuk jenis bahan jati berupa meja dan kursi memiliki pasar yang cukup luas di luar negeri, seperti meja lipat persegi (*folding square table*) dan *steamer chair* (kursi lipat untuk berjemur yang biasanya ditempatkan di pinggir kolam renang keluarga), *adjustable folding chair* (kursi taman *knock down*), dan *folding slat chair* (kursi meja makan di rumah atau di restoran).



## DAFTAR PUSTAKA

- Dirjen Perikanan, 1975, *Ketentuan Kerja Pengumpulan, Pengolahan, dan Penyajian Data Statistik Perikanan*, Departemen Perikanan, Jakarta.
- Manullang, M., 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rahardi, F. dan R. Hartono, 2000, *Agribisnis Peternakan*, Swadaya Jakarta
- Rahardi, F., R. Kristiawati, dan Nazaruddin, 2000, *Agribisnis Perikanan*, Swadaya, Jakarta.
- Salim, 2003, *Dasar-dasar Hukum Kehutanan (Edisi Revisi)*, Sinar Grafika, Jakarta
- Suhardjo, L. J. Harper, B. J. Deaton, dan J A. Driskel, 1985, *Pangan, Gizi, dan Pertanian*, Universitas Indonesia Press, Jakarta
- Soenoadji, 2001, *Pengantar Ilmu Petanian (Hotikultura) (Hand Out Matrikulasi)*, Program Pascasarjana Jurusan Ilmu-ilmu Pertanian Program studi Magister Manajemen Agribisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Soeseno, S., 1993, *Dasar-dasar Perikanan Umum (untuk Sekolah Pertanian Perikanan)*, CV Yasaguna, Jakarta
- Stanton, W. J., 1996, *Prinsip Pemasaran (Edisi Ketujuh Jilid 1)* (Terjemahan: Yohanes Lamarto), Erlangga, Jakarta
- Tini, A., dan K. Amir, 2003, *Mengebunkan Jati Unggul (Pilihan Investasi Prospektif)*, Agromedia Pustaka, Jakarta



## BAB III

# FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM SISTEM AGRIBISNIS

Sampai saat ini, masih belum ada consensus, baik antara praktisi maupun para teoretikus mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen atau unsur-unsur manajemen. Berbagai pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen akan tampak dengan dikemukakan beberapa pendapat yang terdapat pada buku Manullang (1996:17), misalnya menurut Henry Fayol (*planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*); The Liang Gie (*plannning, decision making, directing, coordinating, controlling, dan improving*); Louis A Allen (*leading, planning, organizing, dan controlling*); dan Winardi (*planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communication, dan controlling*). Sedangkan pada buku Manullang sendiri memaparkan fungsi-fungsi manajemen terdiri perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan atau komando, dan pengawasan. Selanjutnya pula Terry dan Rue (1993:9) mengatakan fungsi-fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling*.

### A. Fungsi-fungsi Manajemen Agribisnis

Di dalam berbagai sistem kegiatan, fungsi-fungsi manajemen atau unsur-unsur manajemen dapat digunakan berdasarkan kondisi obyek yang akan diterapkan. Pada hakikatnya, fungsi-fungsi manajemen yang dapat diterapkan pada perusahaan agribisnis adalah *planning, organizing, directing, controlling dan evaluation*.

*Planning* merupakan penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan; *organizing* adalah mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut; *directing* merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula; dan *controlling* sering disebut pengendalian adalah sebagai salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian maupun koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula (Manullang, 1996:18). Kemudian *evaluation* adalah menilai hasil yang dicapai dengan rencana yang sudah dilakukan mengenai ada tidaknya penyimpangan dan tercapai tidaknya sasaran atau tujuan.

## **1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Fungsi perencanaan (*planning function*) yang baik dapat memuat enam unsur yaitu *the way, the why, the where, the when, the who*, dan *the how* (Manullang, 1996:39). Jadi suatu perencanaan yang baik harus memberikan jawaban enam pertanyaan berikut: Tindakan apa yang harus dikerjakan ? Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ? Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ? Kapankah tindakan itu dilaksanakan ? Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu, dan bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

Jawaban-jawaban dari pertanyaan di atas, suatu rencana sistem agribisnis, harus memuat hal-hal sebagai berikut :

- (a) Penjelasan dari rincian kegiatan-kegiatan yang dibutuhkannya seperti dalam penciptaan suatu produk agribisnis melalui faktor-faktor produksi dan proses produksi/operasi serta pendistribusian produk melalui proses pemasaran agribisnis agar apa yang menjadi tujuan dapat dicapai.
- (b) Penjelasan mengapa kegiatan-kegiatan agribisnis harus dikerjakan dan mengapa tujuan yang ditentukan itu harus dicapai, seperti penjualan untuk pencapaian profit serta pemasaran untuk pencapaian *customer satisfaction*.
- (c) Penjelasan tentang lokasi fisik setiap kegiatan agribisnis yang harus dikerjakan, sehingga tersedia segala fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, seperti lokasi kegiatan agribisnis letaknya strategi misalnya dekat dengan *raw material* dan konsumen.
- (d) Penjelasan mengenai waktu dimulainya pekerjaan dan diselesaikannya pekerjaan, baik untuk tiap-tiap bagian pekerjaan maupun untuk seluruh pekerjaan. Di sini harus ditetapkan standar waktu untuk mengerjakan, baik bagian-bagian pekerjaan maupun untuk seluruh pekerjaan yang dilakukan dalam agribisnis, seperti kapan order mulai dikerjakan ? Dan kapan selesainya ?
- (e) Penjelasan tentang para sumberdaya manusia (petugas) dalam agribisnis atau yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut, baik mengenai kuantitas dan kualitas maupun kontinuitas, yaitu kualifikasi-kualifikasi pegawai, seperti keahlian, pengalaman, dan sebagainya. Di sini harus pula dijelaskan tentang *authority*, *responsibility* dari masing-masing pegawai. apakah yang mengerjakan/melaksanakan tugas itu karyawan atau manajer ?
- (f) Penjelasan tentang teknik mengerjakan pekerjaan dalam agribisnis dapat dilakukan dengan penerapan kerja secara manual atau teknologi. Penanganan pada sistem teknologi agribisnis bertujuan menghasilkan produk berdasarkan

kualitas, kuantitas, kecepatan menghasilkan suatu produk, dan sebagainya.

## 2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian (*organizing function*) adalah mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan (Terry dan Rue, 1993:9). Sedangkan menurut Hasibuan (2000:20), pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*)

Di dalam fungsi tersebut merupakan tugas utama dari seorang manajer agribisnis. Manajer agribisnis harus dapat melakukan keputusan (*decision maker*) yang tepat dalam menetapkan tugas kerja para karyawan/pekerja agar semua karyawan mempunyai peranan yang ditentukan secara jelas berdasarkan bidang atau keahliannya masing-masing. Penempatan karyawan tersebut berdasarkan posisi yang tepat atau lebih dikenal dengan semboyan "*the right man on the right place and the right man on right job*".

Menurut Downey dan Erickson (1992:34) fungsi pengorganisasian, meliputi usaha-usaha untuk: (1) menetapkan struktur; (2) menentukan pekerjaan yang harus dilaksanakan; (3) memilih, menempatkan, dan melatih karyawan; (4) merumuskan garis kegiatan; dan (5) membentuk sejumlah hubungan di dalam organisasi dan kemudian menunjuk stafnya. Sedangkan menurut Terry dan Rue (1993:11) fungsi pengorganisasian, meliputi: (1) *identity*, menetapkan dengan teliti dan menentukan pekerjaan yang akan dilaksanakan; (2) *break work down*, bagi-bagi pekerjaan menjadi tugas-tugas setiap orang; (3) tugas-tugas kelompok menjadi posisi-posisi; (4)

menentukan persyaratan-persyaratan setiap posisi; (5) kelompok-kelompok posisi menjadi satuan-satuan yang dapat dipimpin dan saling berhubungan dengan baik; (6) bagi-bagikan pekerjaan, pertanggungjawaban dan luas kekuasaan yang akan dilaksanakan; (7) mengubah dan menyesuaikan organisasi sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan yang akan dilaksanakan; dan (8) berhubungan selalu selama proses pengorganisasian.

Jadi, sebagai bagian dari fungsi pengorganisasian, manajer agribisnis harus dapat memilih, menentukan, dan menempatkan pembagian kerja, bahkan melatihnya serta memberikan wewenang dan delegasi wewenang berdasarkan seluruh tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2000:4), wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak, sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi.

### 3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pengarahan (*directing function*) dapat diartikan secara luas, yaitu sebagai tugas untuk membuat organisasi tetap hidup, mencapai kondisi yang menumbuhkan minat kerja, kekuatan untuk bertindak, pemikiran yang *imaginative*, dan kelompok kerja yang berkelanjutan (Downey dan Erickson, 1992:36)

Tugas utama membuat organisasi atau perusahaan menjadi tetap eksis adalah pimpinan atau manajer agribisnis karena pimpinan atau manajer merupakan orang yang mempunyai wewenang lini ataupun staf. Menurut Hasibuan (2000:13), manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggungjawab langsung merealisasikan tujuan perusahaan, sedangkan manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan

saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

Dalam usaha agribisnis baik usahatani (*on farm/ up-stream agribusiness*) maupun proses pabrikasi atau agroindustri (*of farm/ down-stream agribusiness*) masing-masing terdapat pimpinan atau manajer yang memberikan arahan terhadap karyawan atau pekerja terhadap pekerjaannya demi kelancaran penyelesaian tugas-tugasnya. Selanjutnya, menurut Downey dan Erickson (1992:35), pengarahan dapat ditujukan untuk menentukan kewajiban dan tanggung jawab, menetapkan hasil yang harus dicapai, mendelegasikan wewenang yang diperlukan, dan menciptakan keinginan untuk berhasil.

#### **4. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)**

Fungsi pengawasan (*controlling function*) merupakan pengukuran pelaksanaan tujuan-tujuan perusahaan dan penentuan sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila tidak sesuai dengan tujuan di mana tujuannya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh karyawan atau pekerja berdasarkan penemuan-penemuan yang terjadi sehingga dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun pada waktu yang akan datang.

Suatu sistem pengawasan dalam perusahaan agribisnis dapat dikatakan efektif dan efisien jika saat terjadi kesalahan segera dilaporkan kegiatan tersebut di mana kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya kesalahan itu. Ini sesuai dengan tujuan pengawasan, yakni untuk mengetahui kesalahan-kesalahan dan kesulitan yang dihadapi. Menurut Manullang (1996:130), ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan, yakni waktu pengawasan, objek pengawasan, subjek pengawas-an, dan cara



mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan. (1) Waktu pengawasan, dapat dilakukan dengan : a). pengawasan *preventif* dan b) pengawasan *repressif*. Pengawasan *preventif* yaitu pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan atau *deviation*. Jadi, diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan di kemudian hari. Sedangkan pengawasan *repressif* yaitu pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu; (2) objek pengawasan, objek pengawasan agribisnis dapat dilakukan mulai dari hulu/*input* sampai ke hilir/*output* seperti pengadaan/distribusi bahan baku, proses produksi (usahatani), proses pengolahan hasil pertanian, pemasaran /distribusi, dan keuangan atau *budgeting*; (3) subjek pengawasan, berkaitan dengan siapa yang mengadakan pengawasan, baik di dalam (intern) perusahaan, seperti proses produksi dan keuangan, maupun di luar (ekstern) perusahaan seperti distribusi pemasaran; dan (4) cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan dapat dilakukan dengan *personal observation*, laporan lisan (*oral report*), laporan tertulis (*written report*), dan *control by exception*.

## **5. Fungsi Evaluasi (*Evaluation*)**

Fungsi Evaluasi (*evaluation*) merupakan upaya untuk menilai pelaksanaan rencana (baik rencana yang sedang dilaksanakan maupun yang sudah terlaksana) mengenai ada atau tidaknya penyimpangan dan tercapai tidaknya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan rencana yang telah dibuat.

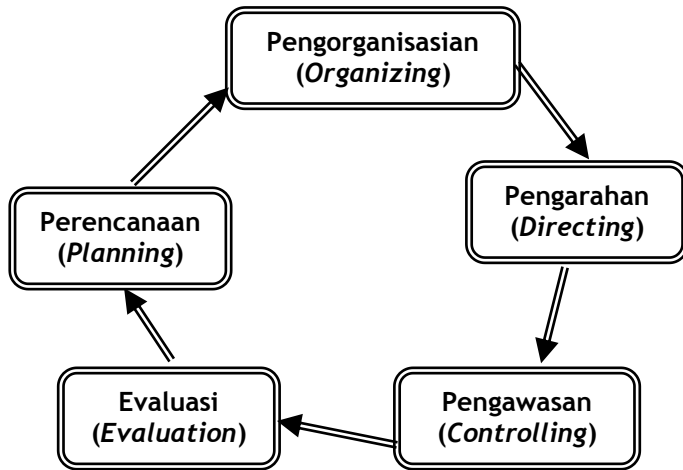
Evaluasi dilakukan di seluruh subsistem agribisnis, misalnya pengadaan bahan baku dapat dinilai persediaannya, baik dari jumlah, kualitas, maupun kontinuitasnya. Hasil

proses produksi (usahatani) maupun hasil agroindustri berdasarkan kuantitas atau volume produksi dan kualitas serta tepat waktu. Hasil pemasaran berdasarkan nilai penjualan produk, bentuk atau karakteristik produk, penempatan atau distribusi yang tepat, dan promosi. Jika ditinjau kembali fungsi-fungsi manajemen agribisnis di atas, maka penerapannya tergantung dari subsistem apa yang cocok dan dibutuhkan oleh setiap subsistem agribisnis tersebut.

## **B. Fungsi-fungsi Manajer Agribisnis**

Seorang manajer agribisnis adalah pembuat keputusan bagi tujuan-tujuan yang hendak dilaksanakan. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajer agribisnis harus memutuskan dengan tepat tindakan-tindakan apa yang diperlukan, dan cara baru apa yang hendak diperkenalkan, serta apa yang harus dibuat untuk mempertahankan hasil kerja yang memuaskan. Menurut Terry dan Rue (1993:17), membuat keputusan adalah memilih suatu alternatif dari dua pilihan atau lebih untuk menentukan suatu pendapat atau perjalanan suatu tindakan. Agar pembuatan keputusan dapat dilakukan, haruslah selalu ada dua pilihan alternatif atau lebih. Dalam banyak hal biasanya ada dua pilihan saja, misalnya jenis tertinggi atau terendah atau jenis ya atau tidak.

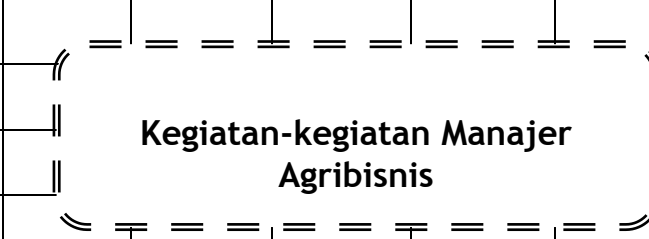
Di muka telah dijelaskan tentang fungsi-fungsi manajemen (manajer) yaitu *planning*, *organizing*, *directing*, *controlling* dan *evaluation*. Kelima fungsi manajemen itu merupakan suatu hal yang berulang-berulang (siklus), kelima fungsi itu selain dinamai aspek-aspek manajemen atau unsur-unsur manajemen, disebut juga proses manajemen (Gambar 3.1.).



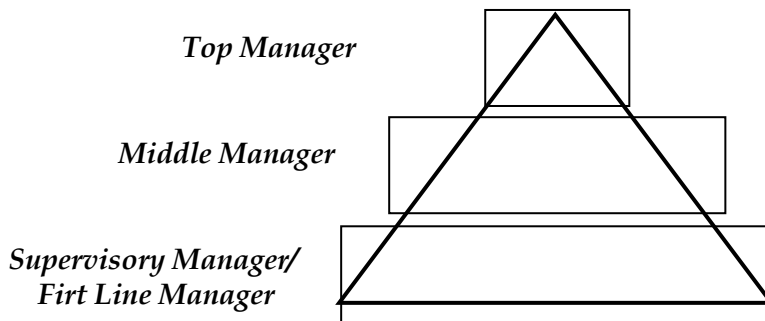
**Gambar 3.1** Fungsi Manajer Agribisnis dari Sudut Proses

Dalam perusahaan agribisnis, seorang manajer agribisnis yang mengerjakan kelima fungsinya sehari-hari, mau tak mau bergerak dalam berbagai bidang agribisnis sesuai dengan bidang keahliannya seperti pengadaan bahan baku, produksi (pengolahan), pemasaran, keuangan, dan sumberdaya manusia. Bidang tersebut dinamai bidang manajemen dan dapat dibayangkan kegiatan-kegiatan manajer adalah amatlah kompleks. Kompleksitasnya kegiatan manajer terlihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1** Fungsi Manajer Agribisnis dari Sudut Proses dan Bidang

BIDANG \ PROSES	Pengadaan Bahan Baku (Raw aterial)	Produksi (Produ-ction)	Pemasaran (Mar-keting)	Keuangan (Financial)	SDM (Human Resource)
<i>Planning</i>					
<i>Organizing</i>					
<i>Directing</i>					
<i>Controlling</i>					
<i>Evaluation</i>					

Dalam sebuah perusahaan agribisnis, masing-masing manajer agribisnis pada hakikatnya, melakukan fungsi-fungsi yang sama (khususnya dari sudut proses, seperti *planning*, *organizing*, *directing*, *controlling*, dan *evaluation*). Namun, ditinjau dari corak kegiatannya terdapat perbedaan, sesuai dengan tingkat-tingkat manajer itu dalam suatu perusahaan.



**Gambar 3.2.** Tingkatan Manajer Agribisnis

Tegasnya, fungsi-fungsi setiap manajer sama, hanya corak kegiatannya yang berbeda sesuai tingkatan manajer itu dalam perusahaan atau organisasi agribisnis di mana manajer bekerja.

Gambar 3.2. menunjukkan ada tiga tingkatan manajer agribisnis, yaitu (1) *Top Manager* atau manajer tertinggi, disebut juga pucuk pimpinan; yang termasuk dalam golongan ini adalah anggota-anggota *board of manager* (dewan direksi) dan presiden perusahaan; jenis kegiatannya biasanya *managing the agribusiness*/pengelola agribisnis dan *managing manager*/manajer pengelola, (2) *Middle manager* atau manajer menengah; yang termasuk tingkatan ini adalah kepala-kepala bagian, kepala-kepala divisi, serta kepala-kepala seksi; jenis kegiatannya *head superintendents*/pengawas kepala, dan (3) *Supervisory manager* atau *first line manager* tingkat pertama; termasuk ke dalam golongan ini adalah kepala mandor dan mandor; jenis kegiatannya *general foreman*/mandor umum dan *managing the workers*/pengelola para pekerja.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, para manajer menggunakan “Enam M plus satu I”. Dengan kata lain, sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah *men, money, materials, machines, methods, dan markets* yang disebut 6 (enam) M dan *information* yang disebut 1 (satu) I.

*Men* (manusia) adalah sarana penting atau sarana utama dari setiap manajer agribisnis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu. Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu dapat kita tinjau dari sudut kegiatan manajemen agribisnis seperti *planning, organizing, directing, controlling, dan evaluation*, serta dapat pula ditinjau dari sudut proses *raw material, production, marketing, dan financial*, Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut diperlukan manusia. Tanpa adanya manusia, manajer agribisnis tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Harus diingat bahwa manajer adalah orang yang dapat mencapai hasil melalui orang lain.

*Money* (uang) adalah sarana manajemen agribisnis yang kedua. Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang, seperti upah atau gaji orang-orang yang membuat rencana, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi dan pemasaran, membeli bahan-bahan peralatan dan sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan dan ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam menggunakan uang.

*Material* (bahan-bahan) merupakan alat atau sarana manajemen agribisnis untuk mencapai tujuan. Demikian pula dalam proses kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini, manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin seperti pada masa revolusi industri. Malahan sebaliknya, mesin telah berubah kedudukannya sebagai pembantu manusia.

*Method* (metode) atau cara pekerjaan yang merupakan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna bila dilakukan secara baik. Oleh karena itu, metode atau cara dianggap pula sebagai sarana atau alat manajemen agribisnis untuk mencapai tujuan. Misalnya metode kasus, metode insiden, *games*, *role playing*, dan ceramah. Masing-masing metode tersebut tentu berbeda guna dan hasil gunanya untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

*Markets* (pasar) adalah sarana manajemen agribisnis yang penting. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri agribisnis tidak mungkin tercapai. Salah satu masalah pokoknya adalah perusahaan tersebut minimal mempertahankan pasar yang sudah ada, bila mungkin berusaha mencari pasar baru bagi hasil produksinya. Oleh karena itu, salah satu sarana manajemen agribisnis penting lainnya khusus perusahaan industri agribisnis dan umumnya

bagi semua badan yang bertujuan untuk mencapai *profit* adalah pasar.

*Information* (informasi) merupakan sarana yang paling penting dari 6 M karena informasi dapat dikatakan sebagai sumber dari *decition maker* manajer, baik jangka pendek maupun jangka panjang berdasarkan kondisi yang dialami perusahaan agribisnis.

## DAFTAR PUSTAKA

Downey W.D., dan Steven P. E. (terjemahan: Alfonsus Sirait), 1992, *Manajemen Agribisnis (edisi Kedua)*, Airlangga, Jakarta

Hasibuan, M. S. P., 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Manullang, M., 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Terry dan Rue (terjemahan : G.A. Ticoalu), 1993, *Dasar-dasar Manajemen*, , Bumi Aksara, Jakarta





## BAB IV

# SISTEM MANAJEMEN AGRIBISNIS

### **A. *Up-Stream Agribisnis* (Subsistem Manajemen Pengadaan Bahan Baku Agribisnis)**

Sebelum melakukan proses produksi, baik di lahan maupun di perusahaan (agroindustri), terlebih dahulu dilakukan proses pengadaan bahan baku di mana sistem tersebut merupakan *up-stream agribusiness* atau hulu/*input* untuk kegiatan industri yang menghasilkan saprodi (sarana produksi) pertanian primer, berupa industri agro-kimia (pupuk dan pestisida), industri agro-otomotif (mesin dan peralatan pertanian), dan industri pembenihan dan pembibitan.

Untuk proses produksi di lahan, dapat menggunakan faktor-faktor produksi seperti lahan, tenaga kerja, modal, serta manajemen. Sedangkan di perusahaan agribisnis melakukan manajemen *stock*, seperti pembelian dan penyimpanan bahan baku, serta pengelolaan persediaan.

Manajemen pengadaan bahan baku (*stock*) agribisnis adalah pengadaan pembelian kemudian menyimpan di gudang untuk sementara waktu sebelum bahan baku tersebut digunakan (Soekartawi, 2000:50). Selain itu digunakan juga sistem persediaan (*inventory*).

#### **4. *Pembelian bahan baku***

Umumnya perusahaan agribisnis tidak mempunyai lahan pertanian sendiri untuk memproduksi produk pertanian yang dijadikan sebagai bahan baku produk agribisnis. Jikalau ada, maka luasnya juga tidak mencukupi untuk memproduksi

bahan baku yang diperlukan. Untuk itu, diperlukan perencanaan pembelian, meliputi berapa bahan baku yang harus dibeli dan berapa produk yang akan dihasilkan. Untuk pembelian bahan baku, khusus di Indonesia, dapat dilakukan dengan cara: (a) melakukan kontrak pembelian dengan petani atau pihak lain; (b) melakukan kerjasama pengadaan bahan baku pertanian melalui prinsip-prinsip *partnership*, seperti kerjasama dengan teknik PIR (Perusahaan Inti Rakyat) atau BAA (Bapak Anak Angkat); dan (c) melakukan pembelian.

## 5. *Penyimpanan bahan baku*

Dalam melakukan penyimpanan bahan baku, hendaknya diperhatikan hal-hal berikut: (a) bahan baku dari produk pertanian adalah bersifat segar (*perishable*) dan sangat rawan disimpan untuk waktu yang relatif lama. Ketika bahan baku tersebut masih segar, hendaknya segera dipakai sebab bila tidak bahan baku tersebut akan segera rusak; (b) bahan baku produk pertanian bersifat *bulky* (volume besar tetapi nilai kecil). Ini memerlukan tempat yang luas atau besar, berarti biaya penyimpanan menjadi mahal. Bagi produk pertanian bersifat *bulky* hendaknya produk tersebut segera dipakai; (c) dalam melakukan manajemen *stock* hendaknya dilakukan teknik *first in first out* (bahan yang masuk lebih awal sebaiknya dikeluarkan lebih awal pula) untuk menjaga agar barang yang disimpan tidak rusak; (d) dalam manajemen *stock* untuk produk-produk pertanian yang dipakai sebagai bahan baku produksi atau agroindustri ini hendaknya harus diketahui berapa lama produk tersebut harus disimpan di gudang sebab penyimpanan yang terlalu lama dan melebihi daya simpan akan membuat produk tersebut rusak. Perlu diketahui bahwa setiap produk pertanian mempunyai daya tahan simpan yang berbeda-beda; dan (e) manajer gudang atau manajer pembelian produk pertanian tersebut harus mengenal produk

agroindustri, misalnya untuk bahan baku kertas yang berupa batang tanaman padi, maka cara penyimpanan yang baik adalah *standing stock*, artinya batang padi tersebut tidak perlu lagi dimasukkan ke gudang (karena sifatnya *bulky*), tetapi dari lapangan langsung dibawa ke pabrik dan cara ini yang paling efisien. Tentu harus diperhatikan giliran panennya agar bahan baku yang diperlukan tidak kurang. Selain itu, bahan baku yang bersifat *bulky*, antara lain batang tanaman rosella dan kenaf untuk industri karung, serta batang tebu untuk industri gula, maka cara penyimpanannya perlu dengan cara *standing stock* ini. Walaupun demikian, cara ini juga dapat dipakai untuk produk-produk yang lain sepanjang ada kemampuan untuk mengaturnya. Oleh karena itu, ciri khas tanaman yang menghasilkan bahan baku tersebut perlu diketahui.

## 6. Persediaan (*inventory*)

Selain manajemen *stock*, istilah manajemen persediaan juga digunakan dalam manajemen pengadaan bahan baku agribisnis. Pada dasarnya, persediaan akan mempermudah atau memperlancar jalannya operasi perusahaan agribisnis yang harus dilakukan secara berturut-turut untuk memproduksi barang-barang untuk selanjutnya disampaikan kepada pelanggan atau konsumen. Persediaan yang diadakan akan mulai dari bahan baku sampai barang jadi guna menghilangkan risiko keterlambatan datangnya barang dan risiko barang yang rusak, mempertahankan stabilitas operasi perusahaan, mencapai penggunaan mesin yang optimal, dan memberikan pelayanan sebaik-baiknya bagi konsumen.

Persediaan merupakan salah satu unsur yang paling penting dalam operasi yang secara kontinu diperoleh dan diubah, kemudian dijual kembali. Persediaan (*inventory*) menurut Rangkuti (2000:3), ditujukan untuk mengantisipasi kebutuhan permintaan. Permintaan tersebut meliputi

persediaan bahan mentah, barang dalam proses, barang jadi atau produk akhir, bahan-bahan pembantu atau pelengkap, dan komponen-komponen lain yang menjadi bagian keluaran produk perusahaan. Jenis tersebut disebut persediaan produk (*product output*). Persediaan menurut Sutrisno (2001:95) adalah sejumlah barang atau bahan yang dimiliki oleh perusahaan yang tujuannya untuk dijual dan atau diolah kembali. Sedangkan sistem persediaan dapat diartikan sebagai rangkaian kebijakan dan pengendalian yang memonitor tingkat persediaan dan menentukan tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan persediaan harus disediakan, dan berapa besar pesanan yang harus dilakukan (Rangkuti, 2003:14). Sistem tersebut bertujuan menetapkan dan menjamin tersedianya sumberdaya yang tepat, kuantitas yang tepat dan pada waktu yang tepat; atau dengan kata lain, bertujuan untuk meminimumkan biaya total melalui penentuan apa, berapa, dan kapan pesanan dilakukan secara optimal.

Setiap jenis persediaan memiliki sifat atau karakteristik tersendiri dan cara pengelolaan yang berbeda. Persediaan dapat dibedakan atas :

- (1) Persediaan bahan baku (*raw material inventory*), yaitu persediaan yang berupa barang berwujud, contoh pada *up-stream/on-farm* seperti bibit dan benih, sedangkan pada *down-stream/of-farm*, seperti beras dan gandum.
- (2) Persediaan barang dalam proses atau setengah jadi (*work in process inventory*), yaitu persediaan barang-barang yang merupakan keluaran dari tiap-tiap bagian dalam proses produksi agribisnis yang telah diolah menjadi suatu bentuk, tetapi masih perlu diproses lebih lanjut menjadi barang jadi, seperti tepung terigu dan tepung gandum.
- (3) Persediaan barang jadi (*finished goods inventory*), yaitu persediaan barang-barang yang telah selesai diproses atau diolah dalam pabrik dan siap untuk dijual atau dikirim ke pelanggan seperti roti dan mie instan.

- (4) Persediaan bahan pembantu atau penolong (*supplies inventory*) yaitu persediaan barang-barang yang diperlukan sebagai pelengkap proses produksi agribisnis. Contoh pada *on farm* seperti pupuk dan pada *of farm* seperti zat pengawet dan alsintan (alat-alat dan mesin pertanian).
- (5) Persediaan komponen rakitan (*purchased part/components inventory*) yaitu persediaan barang yang terdiri dari komponen-komponen yang diperoleh dari perusahaan lain di mana secara langsung dapat dirakit menjadi suatu produk, contoh *packing* (kaleng, plastik, dan kardus).

Dalam pengelolaan persediaan bahan baku, muncul dua jenis biaya yang dipertimbangkan untuk menentukan jumlah persediaan yang paling optimal. Kedua jenis biaya tersebut adalah biaya pesan dan biaya simpan.

Biaya pesan (*ordering cost*) adalah semua biaya yang timbul sebagai akibat pemesanan. Biaya ini bersifat variabel atau berubah-ubah yang perubahannya sesuai dengan frekuensi pesanan. Yang termasuk biaya ini adalah biaya bahan dipesan sampai bahan baku tersebut masuk ke gudang, yang terdiri dari biaya persiapan pemesanan, biaya penerimaan, biaya pengecekan, penimbangan, dan biaya-biaya lainnya hingga bahan baku masuk gudang. Secara matematik, dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Ordering Cost} = \frac{R}{Q} \times O$$

Keterangan :

- R : kuantitas pembelian bahan baku yang dibutuhkan (unit)
- Q : kuantitas pembelian bahan baku setiap kali pembelian (unit)
- O : biaya setiap kali pesan (Rp)

Biaya simpan (*carrying cost*) merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan agribisnis untuk menyimpan persediaan selama periode tertentu agar bahan baku yang disimpan kualitasnya sesuai dengan yang diinginkan. Biaya ini bersifat variabel atau berubah-ubah yang perubahannya tergantung dari jumlah bahan baku yang disimpan. Yang termasuk biaya ini adalah biaya sewa gudang, biaya pemeliharaan bahan baku, biaya asuransi, biaya penurunan kualitas (*absolescence*), *tax*, maupun biaya modal. Dengan asumsi tingkat pembelian bahan baku konstan, maka biaya simpan dihitung dari rata-rata bahan baku yang disimpan. Bila bahan baku yang dipesan setiap kali pesan sebesar  $Q$ , maka rata-rata biaya simpan adalah sebesar  $Q/2$ . Besarnya biaya simpan ini dapat dihitung melalui :

$$\text{Carrying Cost} = \frac{Q}{2} \times C$$

Keterangan :

$C$  : biaya penyimpanan dari rata-rata bahan disimpan (Rp)

**a. *EOQ (Economic Order Quantity)***

Dalam melakukan hal diatas, perusahaan tentu berusaha menekan biaya seminimal mungkin agar keuntungan yang diperoleh menjadi lebih besar, demikian pula manajemen persediaan. Metode yang dapat dilakukan untuk menentukan persediaan yang paling optimal adalah *Economic Order Quantity (EOQ)*. *EOQ* adalah jumlah kuantitas bahan yang dengan dibeli pada setiap kali pembelian dengan biaya yang paling minimal atau dengan kata lain beberapa banyak pesanan yang optimal. *EOQ*

dapat tercapai pada saat biaya pesan sama dengan biaya simpan dan dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$EOQ = \sqrt{\frac{2.R.O}{C}}$$

**b. ROP (Reorder Point)**

Setelah jumlah bahan yang dibeli dengan biaya yang minimal ditentukan, masalah selanjutnya yang muncul adalah kapan perusahaan agribisnis harus memesan kembali agar perusahaan tidak sampai kehabisan bahan. Titik di mana perusahaan harus memesan kembali agar kedatangan bahan baku dipesan tepat pada saat persediaan di atas *safety stock* sama dengan nol atau dengan kata lain, kapan mulai mengadakan pemesanan disebut *Reorder Point (ROP)*. ROP dapat juga disebut batas/titik jumlah pemesanan kembali termasuk permintaan yang diinginkan atau dibutuhkan selama masa tenggang, misalnya suatu tambahan/ ekstra *stock*.

Yang perlu diperhatikan dalam menentukan ROP adalah kebutuhan bahan baku selama tenggang waktu menunggu atau masa *lead time* dan besarnya *safety stock*.

<b>Besarnya ROP adalah :</b>	
- <b>Safety stock</b>	<b>xxx</b>
- <b>Kebutuhan selama lead time</b>	<b>xxx</b>
- <i>Reorder Point (ROP)</i>	.xxx

Fungsi-fungsi persediaan menurut Rangkuti (2000:15) terdiri dari: (a) fungsi *decoupling* adalah persediaan yang

memungkinkan perusahaan untuk memenuhi permintaan pelanggan tanpa tergantung pada *supplier*. Persediaan bahan mentah diadakan perusahaan dalam hal kuantitas dan waktu pengiriman. Persediaan yang diadakan untuk menghadapi fluktuasi permintaan konsumen yang tidak dapat diperkirakan atau diramalkan disebut *fluctuation stock*; (b) fungsi *economic lot lizing*, ini perlu dipertimbangkan penghematan-penghematan atau potongan pembelian, biaya pengangkutan per unit menjadi lebih murah dan sebagainya. Hal ini disebabkan perusahaan melakukan pembelian dalam kuantitas yang besar dibandingkan dengan biaya-biaya yang timbul karena besarnya persediaan (biaya sewa gudang, investasi, risiko, dan sebagainya); dan (c) fungsi antisipasi apabila perusahaan menghadapi fluktuasi permintaan yang dapat diperkirakan dan diramalkan berdasarkan pengalaman atau data-data masa lalu, yaitu permintaan musiman. Dalam hal ini, perusahaan dapat mengadakan persediaan musiman (*seasonal inventories*). Di samping itu, perusahaan juga menghadapi ketidakpastian jangka waktu pengiriman dan permintaan akan barang-barang selama periode tertentu. Dalam hal ini, perusahaan memerlukan persediaan ekstra yang disebut persediaan pengaman (*safety stock inventory*).

Penentuan harga pokok persediaan sangat tergantung dari metode penilaian yang dipakai, yaitu metode FIFO (*first in, first out*), metode LIFO (*last in, first out*) dan metode harga pokok rata-rata (*average cost method*) (Rangkuti, 2000:116). Metode FIFO (*first in, first out*) dipakai berdasarkan asumsi bahwa perhitungan harga pokok didasarkan atas urutan pembelian barang tersebut; metode LIFO (*last in, first out*) merupakan kebalikan dari metode FIFO, yakni asumsi yang dipakai dalam perhitungan harga pokok barang persediaan dipakai dari harga pokok pada waktu pembelian paling awal; dan metode harga pokok rata-rata (*average cost method*) adalah



perhitungan harga pokok didasarkan atas harga rata-rata tertimbang per unit barang yang dijual.

## **B. *On-Farm Agribisnis*** **(Subsistem Manajemen Produksi Agribisnis)**

Produksi dapat dinyatakan sebagai perangkat prosedur dan kegiatan yang terjadi dalam penciptaan produk (barang atau jasa), baik berupa kegiatan usahatani maupun kegiatan pabrikasi, sehingga tidak begitu sukar mengkaji manajemen produksi/operasi agribisnis sebagai pendukung dari proses produksi. Pada masa awal perkembangan disiplin produksi agribisnis, usahatani dan pabrikasi yang paling menguntungkan dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK)

Produksi hasil pertanian (*on-farm*) atau faktor produksi agribisnis (*agribusiness production factor*) hasil pertanian sering disebut korbanan produksi agribisnis karena faktor produksi tersebut dikorbankan untuk menghasilkan produksi agribisnis. Dalam Bahasa Inggris, faktor produksi agribisnis disebut pula *agribusiness input*. Oleh karena itu, untuk menghasilkan suatu produk, maka diperlukan hubungan antara faktor produksi agribisnis (*input*) dan produk (*output*) agribisnis. Menurut Soekartawi (1994:3), hubungan antara *input* dan *output* disebut dengan "*Factor Relationship*" (FR).

Secara matematik, dapat dituliskan dengan menggunakan analisis fungsi produksi *Coob-Douglas*. Fungsi produksi *Coob-Douglas* adalah suatu fungsi atau persamaan yang melibatkan dua atau lebih variabel (variabel bebas/*independent variable* dan variabel tidak bebas/*dependent variable*).

$$Y = \beta_0 X_1^{\beta_1} X_2^{\beta_2} \dots X_i^{\beta_i} \dots X_n^{\beta_n} e^{\mu}$$

Untuk menaksir parameter-parameternya harus ditransformasikan dalam bentuk *double logaritme natural* ( $\ln$ ) sehingga merupakan bentuk linear berganda yang kemudian dianalisis dengan metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square*).

$$\ln Y = \ln \beta_0 + \beta_1 \ln X_1 + \beta_2 \ln X_2 + \beta_3 \ln X_3 + \beta_4 \ln X_4 + \beta_5 \ln X_5 + \mu$$

di mana :

$Y$  : Faktor-faktor produksi pertanian

$\beta_0$  : Intercep/konstanta

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_6$  : Koefisien arah regresi masing-masing variabel bebas  
 $X_1, \dots, X_6$

$X_1$  : Lahan pertanian (are atau ha)

$X_2$  : Tenaga kerja (HOK)

$X_3$  : Modal (Rp)

$X_4$  : Manajemen

$X_5$  : Teknologi

$\mu$  : gangguan stokhastik atau kesalahan (*disturbance term*)

Dalam proses produksi agribisnis  $Y$  dapat berupa produksi produk agribisnis dan  $X$  dapat berupa lahan pertanian ( $X_1$ ), tenaga kerja ( $X_2$ ), modal ( $X_3$ ), manajemen ( $X_4$ ), manajemen ( $X_5$ ), dan teknologi ( $X_6$ ). Menurut Soekartawi (1994:4-12), lahan pertanian dapat berupa tingkat kesuburan tanah, lokasi, topografi, status lahan, dan status lingkungan; tenaga kerja berupa tersedianya tenaga kerja, kualitas tenaga kerja, jenis kelamin, tenaga kerja musiman, dan upah tenaga kerja (mekanisme pasar, jenis kelamin, kualitas, umur, lama waktu bekerja, dan tenaga kerja bukan manusia); modal berupa modal tetap dan modal tidak tetap; dan manajemen berupa tingkat pendidikan, tingkat keterampilan, skala usaha, besar-kecilnya kredit, dan macam komoditas. Namun demikian, dalam praktiknya faktor produksi tersebut belum cukup untuk menjelaskan  $Y$ . Faktor-faktor sosial ekonomi lainnya, seperti tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, dan tingkat kerterampilan juga berperan dalam mempengaruhi tingkat

produksi. Oleh karena itu, sebelum merancang untuk menganalisis kaitan *input* dan *output* diperlukan pemahaman dan identifikasi terhadap variabel-variabel apa yang mempengaruhi proses produksi (*on-farm*).

Selanjutnya, untuk mengetahui skala usahatani dapat dengan menjumlahkan koefisien regresi atau parameter elastisitasnya, yaitu :

$$\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5$$

Dengan mengikuti kaidah *Return to scale* (RTS), yaitu :

1. *Increasing* RTS, bila  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 > 1$ . Ini artinya bahwa proporsi penambahan faktor produksi akan menghasilkan tambahan produksi yang proporsinya lebih besar.
2. *Constant* RTS, bila  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 = 1$ . Ini artinya bahwa dalam keadaan demikian, penambahan faktor produksi akan proporsional dengan penambahan produksi yang diperoleh.
3. *Decreasing* RTS, bila  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 < 1$ . Ini artinya bahwa proporsi penambahan faktor produksi melebihi proporsi penambahan produksi.

Dalam praktik, faktor-faktor yang mempengaruhi produksi dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu (1) faktor biologi, seperti lahan pertanian dengan macam dan tingkat kesuburannya, bibit, varietas, pupuk, obat-obatan, gulma, dan sebagainya; (2) faktor sosial-ekonomi, seperti biaya produksi, harga, tenaga kerja, tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, risiko dan ketidakpastian, tersedianya kredit, dan sebagainya. Namun demikian, sering pula ditemui adanya berbagai kendala dalam proses produksi peningkatan produksi pertanian. Menurut Soekartawi (1999:48), kendala yang sering mempengaruhi produksi pertanian diklasifikasikan menjadi: (1) kendala yang mempengaruhi *yield gap I* yang terdiri dari variabel di luar kemampuan manusia, sehingga sulit

melakukan transfer teknologi yang disebabkan perbedaan agroklimat dan teknologi yang sulit diadopsi; dan (2) kendala yang mempengaruhi *yield gap II* yang terdiri dari variabel teknis biologis (bibit, pupuk, obat-obatan, lahan dan lain-lain) dan variabel sosial ekonomi (harga, risiko, ketidakpastian, kredit, adat, dan lain-lain).

Jika dikaji dari berbagai faktor-faktor yang mempengaruhinya maka lahan pertanian terdiri atas tingkat kesuburan tanah, lokasi, topografi, status lahan, dan faktor lingkungan; tenaga kerja berupa tersedianya tenaga kerja, kualitas tenaga kerja, jenis kelamin, tenaga kerja musiman, dan upah tenaga kerja; modal tergantung dari beberapa hal, antara lain, skala usaha, macam komoditas, tersedianya kredit; dan manajemen (Soekartawi, 1994:3-12).

Jadi, hasil akhir suatu proses produksi agribisnis adalah produk (*output*). Produk atau produksi dalam bidang agribisnis dapat bervariasi karena kualitas atau mutu hal tersebut dapat dimengerti karena kualitas yang baik dihasilkan oleh proses yang dilaksanakan dengan baik; begitu pula sebaliknya, kualitas produksi yang kurang baik bila usahatani dilakukan dengan kurang baik. Pengukuran terhadap produksi agribisnis perlu berhati-hati karena terdapat ragam kualitas. Misalnya, dari subsektor tanaman pangan, yaitu produksi padi sebanyak 5 ton per hektar, maka perlu dilihat lebih jauh apakah 5 ton tersebut dalam kualitas gabah kering panen, kering lumbung, atau kering giling. Selain itu, subsektor tanaman perkebunan untuk tanaman kakao (*Theobroma cacao L*) pengukurannya apakah dalam bentuk kering atau fermentasi, sedangkan dari subsektor kehutanan pengukurannya per m<sup>3</sup> apakah dalam bentuk gelondong atau balok.

Nilai produksi agribisnis dari produk-produk pertanian tersebut kadang-kadang tidak mencerminkan nilai sebenarnya sehingga nilai produksi tersebut diukur dengan harga bayangan (*shadow price*). Harga bayangan (*shadow prices/*

*accounting prices*) adalah harga yang menggambarkan nilai sosial atau nilai ekonomi yang sesungguhnya bagi unsur-unsur biaya maupun hasil (Kadariah, 1986:4) Sedangkan *Shadow price*, menurut Muda (2003:310), adalah harga maksimum yang ingin dibayar manajemen untuk unit tambahan sumberdaya tertentu yang terbatas. Penggunaan istilah harga bayangan tergolong baru. Di berbagai negara-negara sosialis lebih banyak digunakan *accounting price* (harga akuntansi) atau *recoupmnt price* (harga pergantian). Ketiga istilah tersebut pada prinsipnya sama, harganya disusun berdasarkan perhitungan yang secara nyata tidak terjadi dalam praktik.

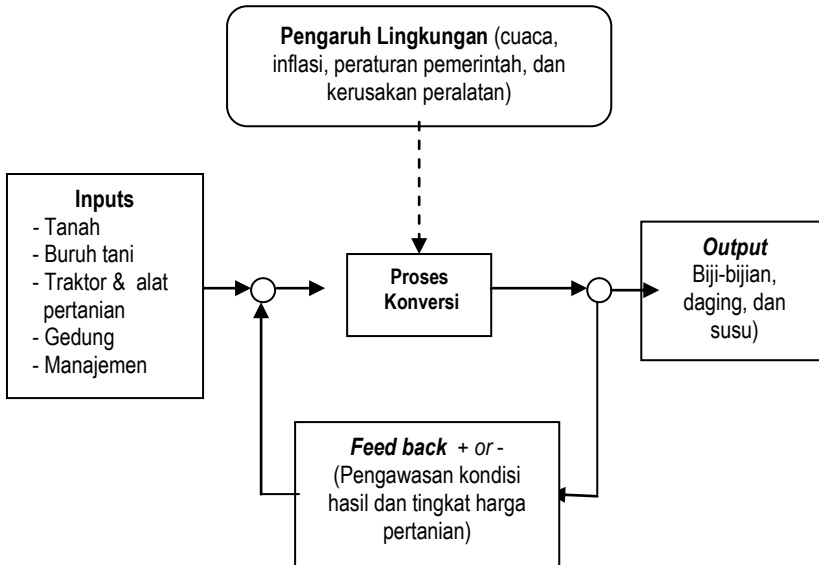
Menurut Sumayang (2003:8), manajemen produksi/ operasi merupakan suatu proses pengubahan atau proses konversi di mana sumberdaya yang berlaku diubah menjadi barang atau jasa. Produk barang dan jasa biasa disebut sebagai *output*. Sumayang (2003:4) mengatakan istilah “manajemen produksi” berubah menjadi manajemen operasi sejak tahun 1970 seiring dengan pengembangan produk jasa yang jauh lebih mencolok bila dibandingkan dengan produk pabrikasi sehingga orientasi manajemen operasi menjadi lebih luas, bukan saja pada bidang pabrikasi tetapi juga pada pengelolaan produk pelayanan dan jasa. Manajemen operasi sebagai suatu sistem usaha pertanian dapat dilihat pada gambar 4.1.

Fungsi-fungsi manajemen produksi (*on-farm*) agribisnis terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

## 5. Perencanaan (*planning*)

Manajemen produksi agribisnis (*on-farm*) memerlukan perencanaan yang cermat dalam melakukan penanaman dalam usahatani, seperti usaha tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, serta pemeliharaan dalam usaha peternakan dan kehutanan, serta usaha penangkapan dan budidaya ikan pada

nelayan dan petambak. Kemudian, siapa yang akan melaksanakan kegiatan tersebut dan membutuhkan berapa bibit, benih, pestisida, dan pupuk.



**Gambar 4.1** Sistem Produksi Usaha Pertanian (Sumayang 2003:9)

## 6. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses menciptakan hubungan-hubungan antara komponen-komponen organisasi agar kegiatan diarahkan pada perencanaan tujuan organisasi agribisnis. Komponen-komponen yang dimaksud adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh orang dan alat-alat yang dipergunakan untuk menjalankan pekerjaan. Manajer produksi menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan produksi agribisnis dan perusahaan bertanggung jawab serta

mempunyai kekuasaan atas kegiatan-kegiatan produksi bawahannya, sedangkan hubungannya biasanya bersifat operasional. Pengorganisasian dalam produksi *on-farm* dapat dilakukan dengan membagi dan memilih kelompok kerja atau pekerja dalam kegiatan usahatani, seperti melakukan pembibitan dan pemupukan pada tanaman (pangan, perkebunan, dan hortikultura), serta pembenihan (budidaya air/*aquaculture*) berdasarkan keahlian masing-masing.

## **7. Pengarahan (*directing*)**

*Directing* dalam produksi agribisnis merupakan fungsi manajemen yang dapat berfungsi bukan saja agar karyawan melaksanakan atau tidak melaksanakan kegiatan produksi, melainkan dapat pula mengkoordinasi kegiatan produksi agribisnis berbagai unsur agar efektif tertuju kepada realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Tugas pimpinan untuk mengarahkan atau memberikan petunjuk kepada pekerja berdasarkan prosedur yang cocok bagi kegiatan produksi masing-masing komoditas pertanian, seperti yang dilakukan oleh mandor perkebunan dan penyuluh lapangan untuk tanaman pangan dan hortikultura.

## **8. Pengawasan (*controlling*)**

Fungsi manajemen produksi yang terakhir adalah pengawasan kegiatan produksi. Pengawasan produksi dapat dilakukan pada saat mulai penanaman, proses produksi, panen, dan pascapanen (tanaman hortikultura, pangan, perkebunan, dan kehutanan) agar proses tersebut dapat berjalan sesuai dengan rencana yang sudah diterapkan sebelumnya sebab apabila terjadi kesalahan-kesalahan prosedur lapangan maka dapat dengan segera diperbaiki agar lebih efektif dan efisien.

## ***C. DOWN-STREAM/ OF-FARM AGRIBUSINESS***

### **1. Subsistem Manajemen Pengolahan Hasil Pertanian/Agroindustri**

Pada hakikatnya, pengolahan hasil merupakan bagian dari produksi. Dalam proses menghasilkan bahan baku/segar (*on-farm*) digunakan istilah produksi pertanian, sedangkan menghasilkan bahan setengah jadi atau barang jadi (*of-farm*) digunakan istilah pengolahan atau agroindustri.

Pengolahan hasil pertanian merupakan komponen kegiatan agribisnis untuk menghasilkan produk sekunder (*of-farm*) setelah produksi pertanian primer (*on-farm*). Banyak pula petani yang tidak dapat melaksanakan pengolahan hasil yang disebabkan oleh berbagai hal, padahal disadari bahwa kegiatan pengolahan dianggap penting karena dapat meningkatkan nilai tambah. Seringkali ditemui hasil pertanian yang langsung dijual (tidak melalui pengolahan hasil) karena mereka ingin mendapatkan uang kontan untuk keperluan mendesak sehingga nilai tambah hasil pertanian tersebut menjadi rendah. Sebagai contoh, dapat ditemui petani kakao yang setelah panen dan dikeringkan kemudian dijual. Cara tersebut menurunkan nilai tambah jika tidak dilakukan proses fermentasi.

Menurut Soekartawi (1999:93), komponen pengolahan hasil pertanian menjadi penting karena pertimbangan dapat meningkatkan nilai tambah, meningkatkan kualitas hasil, meningkatkan penyerapan tenaga kerja, meningkatkan keterampilan produsen, dan meningkatkan pendapatan produsen.

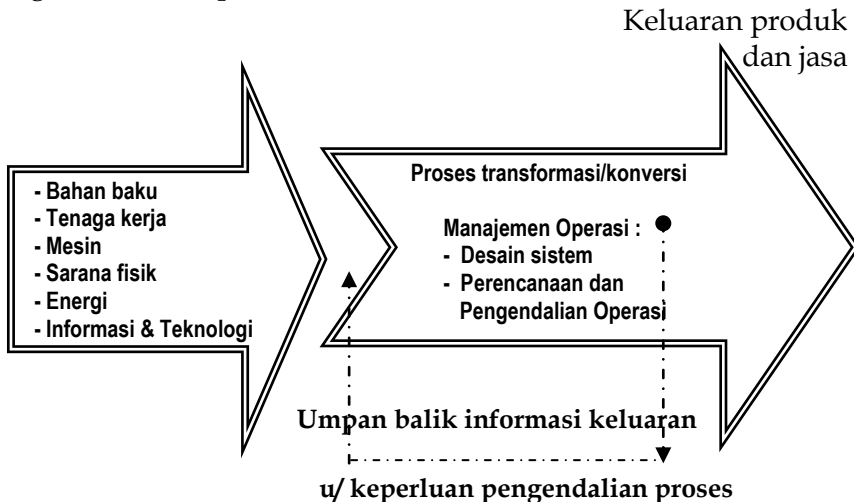
Nilai tambah (*value added*); dari berbagai *research* menunjukkan bahwa pengolahan hasil yang baik yang dilakukan produsen (petani) dapat meningkatkan nilai tambah. Bagi petani, kegiatan pengolahan hasil telah dilakukan,



khususnya petani yang mempunyai fasilitas pengolahan hasil (mesin penggiling, lantai jemur, tempat penyimpanan, dan mesin pengolah, dan lain-lain). Kualitas hasil; salah satu tujuan dari pengolahan hasil adalah meningkatkan kualitas, dengan kualitas hasil yang lebih baik, maka nilai barang menjadi lebih tinggi dan keinginan konsumen menjadi terpenuhi. Perbedaan kualitas bukan saja menyebabkan adanya perbedaan segmentasi pasar, tetapi juga mempengaruhi harga barang itu sendiri. Penyerapan tenaga kerja; bila petani langsung menjual hasil panennya tanpa diolah terlebih dahulu, maka tindakan tersebut menghilangkan kesempatan orang lain yang ingin bekerja pada kegiatan pengolahan yang semestinya dilakukan. Sebaliknya, jika pengolahan dilakukan, maka banyak tenaga kerja yang diserap. Meningkatkan keterampilan; dengan keterampilan mengolah hasil, maka akan terjadi peningkatan keterampilan secara kumulatif sehingga pada akhirnya juga akan memperoleh hasil penerimaan usaha agribisnis yang lebih besar. Meningkatkan pendapatan; konsekuensi logis dari hasil olahan yang lebih baik akan menyebabkan total penerimaan yang lebih tinggi. Bila keadaan memungkinkan, maka sebaiknya petani mengolah sendiri hasil panennya untuk mendapatkan kualitas hasil yang lebih baik yang harganya lebih tinggi dan akhirnya juga mendapatkan total penerimaan atau keuntungan yang lebih besar.

Sistem produksi pada pengolahan hasil pertanian (*of-farm*) agribisnis diistilahkan sebagai agroindustri karena agroindustri atau pengolahan hasil pertanian merupakan bagian dari sistem agribisnis *of farm*. Agroindustri dapat diartikan sebagai industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian dan sebagai tahapan pembangunan sebagai kelanjutan pertanian. Menurut Soekartawi (2000:11), pembangunan agroindustri yang berkelanjutan (*sustainable agro-industrial development*) adalah pembangunan yang mendasarkan diri pada konsep "berkelanjutan" di mana agroindustri dibangun dan

dikembangkan dengan memperhatikan aspek-aspek sumberdaya alam. Jadi semua teknologi yang digunakan serta kelembagaan yang terlibat dalam proses pembangunan tersebut diarahkan untuk kepentingan manusia masa sekarang dan masa mendatang. Selanjutnya, Soekartawi (2000:11) mengatakan ciri-ciri dari agroindustri yang berkelanjutan adalah (1) produktivitas dan keuntungan dapat dipertahankan atau ditingkatkan dalam waktu yang relatif lama sehingga memenuhi kebutuhan manusia pada masa sekarang atau masa datang; (2) sumberdaya alam, khususnya sumberdaya pertanian, yang menghasilkan bahan baku agroindustri yang dapat dipelihara dengan baik dan bahkan terus ditingkatkan karena berkelanjutannya agroindustri tersebut sangat tergantung dari tersedianya bahan baku; dan (3) dampak negatif dari adanya pemanfaatan sumberdaya alam dan adanya agroindustri dapat diminimalkan.

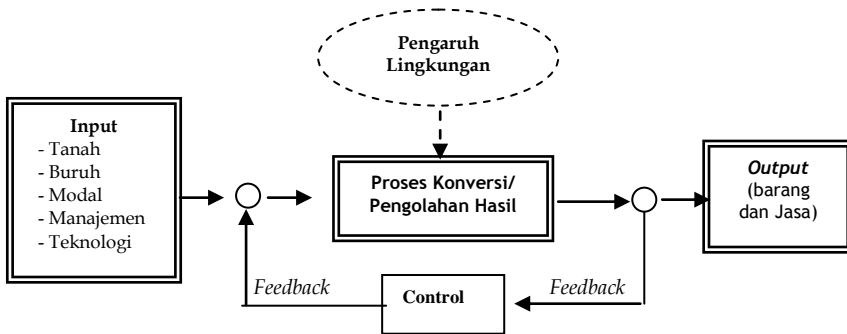


**Gambar 4.2** Sistem Produksi sebagai Proses Transformasi atau Konversi (Buffa,1993:9)

Dalam proses pengolahan hasil pertanian (*down-stream/of-farm*), sistem produksi merupakan wahana yang dipakai dalam mengubah masukan-masukan (*input*) sumberdaya untuk menciptakan barang dan jasa yang bermanfaat, sedangkan proses produksi adalah proses transformasi atau konversi, seperti yang terlihat pada gambar 4.2 (Buffa, 1993:8). Sedangkan proses produksi menurut Downey dan Steven (1992:397) terdiri dari: (1) proses penguraian atau analisis adalah menciptakan banyak jenis produk dari satu jenis bahan, misalnya jagung diproses menjadi minyak jagung, tepung jagung, dan jagung osengan dan kalengan; (2) proses peramuhan atau sintesis adalah menciptakan satu jenis produk dari banyak jenis bahan, misalnya bahan gelas, karet, dan baja tercipta menjadi alat pemanen; (3) usaha ekstraktif adalah memindahkan produk dari lingkungan alamnya, misalnya ketika pohon ditebang untuk dijadikan balok dan kayu gelondogan; dan (4) pengolahan (*fabrication*) adalah mengubah bentuk bahan agar lebih mudah dipasarkan, misalnya sapi menjadi dendeng sapi.

Masukan (*input*) sumberdaya dalam operasi manufaktur dapat bermacam-macam, baik berupa bahan baku, tenaga kerja, mesin, sarana fisik, energi, maupun informasi dan teknologi. Jika sistem tersebut berorientasi ke jasa, maka sebagian masukannya adalah tenaga kerja, tergantung pada sistemnya, mesin, sarana fisik, informasi dan teknologi dapat merupakan masukan. Dalam penyediaan makanan, bahan baku juga menjadi masukan (*input*) yang penting. Proses konversi tersebut tidak hanya melibatkan penerapan teknologi, tetapi juga manajemen dari berbagai variabel yang dapat dikendalikan. Di sinilah manajemen produksi/ operasi agribisnis (*of-farm agribusiness*) berperan dalam merencanakan, mendesain, menyempurnakan dan mengendalikan sistem operasi.

Jika ditinjau dari manajemen produksi/operasi agribisnis (*of-farm*), yang efektif adalah memelihara hubungan dari semua variabel dan sedapat mungkin memandang keseluruhan proses sehingga suatu sistem terpadu. Bila semuanya berjalan semestinya, maka keluaran (*output*) berupa produk (barang dan jasa) memenuhi kuantitas, kualitas, kontinuitas, dan biaya yang dapat diperoleh pada saat diperlukan (Gambar 4.2).



**Gambar 4.3** Manajemen Operasi Sebagai Suatu Subsistem Pengolahan Agribisnis

Pada dasarnya, manajemen produksi pada pengolahan hasil adalah kegiatan di mana sumberdaya (*input*) yang terlibat dalam suatu sistem, dikombinasikan dan ditransformasikan dengan cara untuk memperoleh nilai tambah (*output*) (Mulyo, 2001:2). Manajemen operasi atau pengolahan hasil sebagai suatu sistem dapat dilihat pada gambar 4.3.

Setiap pengelolaan proses lingkungan akan memberikan pengaruh. Pengaruh lingkungan dinamakan "*random fluctuation*" merupakan faktor-faktor yang selalu berubah-ubah, tidak diinginkan, dan tidak dapat dikendalikan yang akan mempengaruhi secara acak proses produksi sehingga *output* akan berbeda dengan yang diinginkan. *Random fluctuation* dapat berupa pengaruh dari dalam maupun dari luar organisasi, yaitu (1) fungsi-fungsi lain yang ada dalam

organisasi itu sendiri, seperti fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi personalia dan sebagainya, (2) lingkungan luar perusahaan, seperti peraturan pemerintah, hukum, kondisi sosial politik, dan ekonomi (Sumayang, 2003:8) Sebagai contoh pada usaha pertanian (Gambar 4.1), antara lain cuaca, inflasi, peraturan pemerintah atau kerusakan peralatan. Pengaruh lingkungan atau keberadaan *random fluctuation* merupakan keharusan yang hanya dapat dikurangi melalui usaha-usaha kerja keras manajemen. Sedangkan umpan balik (*feedback*) merupakan rangkaian sistem pengawasan yang memberikan informasi kepada manajemen dalam rangka membuat keputusan, apakah diperlukan pengaturan-pengaturan kembali kegiatan-kegiatan organisasi.

Semua proses produksi/pengolahan membentuk bagian jaringan produksi yang menyeluruh. Jaringan menyeluruh tersebut dapat diambil salah satu bentuk dari dua tipe produksi, yaitu produksi yang berkesinambungan (*continuous processes*) dan yang terputus-putus (*intermittent processes*). Perbedaan utama dari kedua proses tersebut adalah panjang/pendeknya waktu yang diperlukan persiapan untuk mengatur peralatan produksi guna memproduksi suatu produk (beberapa produk) tanpa mengalami perubahan.

*Continuous processes*; proses produksi yang berkesinambungan, arus masukan berlangsung terus melalui sistem yang distandarisasi guna menghasilkan keluaran yang pada dasarnya sama, misalnya perusahaan agro-kimia yang bekerja tanpa henti-hentinya. Karakteristik di atas antara lain dicirikan oleh : (1) Biasanya output menghasilkan jumlahnya besar, variasi produk kecil dan sudah distandardisasi, (2) Biasanya menggunakan sistem atau penyusunan peralatan berdasarkan urutan pengerjaan dari produk yang dihasilkan (*departmentation by product*), (3) mesin-mesin yang digunakan adalah khusus (*special purpose machines/SPM*) dan semi otomatis, (4) pengaruh individual operator terhadap produk yang

dihasilkan relatif kecil sehingga tidak memerlukan keahlian khusus yang tinggi bagi operator, (5) apabila terjadi kerusakan mesin, maka seluruh proses produksi akan terhenti, (6) karena menggunakan SPM, maka *job structure* dan jumlah tenaga kerja relatif sedikit, (7) persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses relatif sedikit, (8) memerlukan *maintenance specialist* dengan pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, dan (9) biasanya bahan-bahan dipindahkan dengan peralatan *fixed path equipment* misalnya *conveyor*.

*Intermittent processes*; proses produksi terputus-putus yang melibatkan keluaran yang berbeda-beda, prosedur yang berubah-ubah, dan sering juga melibatkan masukan yang berbeda-beda, misalnya pemroses susu perahan yang menghasilkan mentega, keju, es krim dan berbagai produk susu lainnya. Karakteristik di atas antara lain dicirikan oleh : (1) produk yang dihasilkan relatif kecil kuantitasnya, variasi besar dan didasarkan atas order, (2) *lay out* peralatan biasanya disusun berdasarkan atas fungsinya (*departementation by product*) sehingga peralatan yang mempunyai fungsi yang sama dikelompokkan dalam satu tempat, (3) mesin yang digunakan adalah *general purpose machines*, (4) pengaruh individual operator terhadap mutu output sangat besar, sehingga diperlukan keahlian tinggi bagi operator, (5) proses produksi tidak akan terhenti oleh adanya kerusakan peralatan, (6) diperlukan bermacam-macam pengawasan, karena mesinnya bersifat umum dan variasi produknya besar, (7) stok persediaan bahan mentah biasanya tinggi karena dapat ditentukan apa pesanan konsumen, (8) bahan-bahan biasanya dipindahkan dengan peralatan *handling yang fixable* (misalnya kereta dorong, dan lain-lain), dan (9) sering dilakukan pemindahan bolak-balik, maka perlu ruang gerak yang besar dan ruangan tempat bahan-bahan dalam proses.

Fungsi-fungsi manajemen produksi pada pengolahan hasil pertanian (*down stream/of-farm agribusiness*) agribisnis

terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

#### a. Perencanaan (*planning*)

Manajemen pengolahan hasil (*of-farm*) agribisnis memerlukan perencanaan yang cermat dalam menghasilkan barang dan jasa sesuai kehendak konsumen dalam hal *quantity*, *quality*, *price*, dan *time*. Menurut Downey dan Steven (1992:400) faktor pertimbangan yang terlibat adalah lokasi fasilitas, ukuran pabrik, dan tata letak

- 1) lokasi (*location*), dalam memilih tempat untuk fasilitas pada umumnya manajer agribisnis mempertimbangkan yang berkaitan dengan sumber bahan baku atau perbekalan (*source of raw material or supplies*), ketersediaan tenaga kerja (*labor availability*), lokasi pasar (*location of market*), dan insentif khusus yang tersedia pada daerah tertentu (*special incentives offered in different area*);
- 2) ukuran pabrik (*size of plant*), yang optimal merupakan dimensi penting dari agribisnis. Umumnya unit-unit yang lebih besar lebih mudah dioperasikan, tetapi pabrik yang terlalu besar hanya akan merupakan pemborosan jika tidak ditinjau dari berbagai faktor. Faktor yang terpenting dalam mempertimbangkan ukuran pabrik adalah skala usaha yang ekonomis (*economies of scale*), sifat musiman dan pola produksi (*seasonality and patterns of production*), dampak inflasi (*impact of inflation*), kuantitas keluaran yang dibutuhkan (*quantity of output needed*), dan jumlah gilir kerja;
- 3) tata letak (*layout*), dalam merencanakan tata letak fisis (*physical layout*) suatu pabrik, perlu dipertimbangkan semua proses dan prosedur yang akan dijalani pabrik, kuantitas dan kualitas yang diperlukan, dan setiap perubahan jenis, mutu, atau permintaan produk di masa mendatang.

Kategori utama tata letak adalah tata letak proses (*process layout*) dan tata letak produk (*product layout*).

### **b. Pengorganisasian (*organizing*)**

Hierarki operasional agribisnis hendaknya diisi dengan personalia yang memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu dan perlu juga motivasi agar instruksi-instruksi dalam berproduksi dapat diterima secara terbuka. Oleh karena sifatnya demikian, maka fungsi *staffing* memegang peranan penting. *Staffing* dan *organizing* merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya di mana *organizing* merupakan penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi agribisnis, sedangkan *staffing* berhubungan dengan orang-orang yang memangku masing-masing jabatan yang ada di dalam organisasi agribisnis. *Staffing* dalam fungsi-fungsi manajemen menurut Manullang (1996:19) merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga petugas memberi daya guna maksimal kepada organisasi. Apalagi dengan dinamika masyarakat kemungkinan perubahan-perubahan selalu ada sehingga perubahan-perubahan proses agribisnis, teknologi agribisnis, dan metode produksi agribisnis yang disesuaikan dengan tuntutan masyarakat tidak menemui tantangan.

### **c. Pengarahan (*directing*)**

Program dan organisasi agribisnis yang efektif saja belum tentu cukup menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, tetapi perlu diberikan motivasi. Motivasi dalam fungsi-fungsi manajemen menurut Manullang



(1996:20) adalah pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan, agar bawahannya melakukan kegiatan secara suka rela sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan atau manajer kepada karyawan agar karyawan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat dalam melakukan tugas-tugasnya. Motivasi dapat diwujudkan dengan hal yang bersifat moneter (upah, gaji, dan insentif lain) dan bersifat non-moneter (pujian atas hasil kerja produk yang dihasilkan, pemberian cara kerja modern, pemberian kesempatan berpartisipasi, mengemukakan ide-ide, dan lain-lain), dan tentu kegiatan tersebut dilakukan pada waktu yang tepat.

#### **d. Pengkoordinasian (*coordinating*)**

*Coordinating* merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agribisnis agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan organisasi agribisnis. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan *coordinating* dalam produksi agribisnis adalah dengan memberikan instruksi dan perintah sebelum melaksanakan proses produksi bahkan pada waktu berlangsungnya proses tersebut dilakukan, mengadakan pertemuan untuk memberikan penjelasan proses produksi, bimbingan atau nasihat, serta mengadakan *coaching* dan bila perlu memberi teguran apabila manajer melihat karyawan yang melakukan kesalahan di luar prosedur proses produksi agribisnis (*of-farm*).

### **e. Pengawasan (*controlling*)**

Fungsi pengawasan produksi (*production controlling function*) agribisnis terdiri dari supervisi yang menjamin agar kegiatan-kegiatan dilaksanakan dengan baik, perbandingan berusaha mengecek apakah hasil kerja sesuai dengan yang dikehendaki, koreksi-koreksi untuk menghilangkan kesulitan-kesulitan atau penyimpangan-penyimpangan, baik pekerjaan maupun mengubah rencana yang dipandang terlalu muluk. Menurut Reksonadiprodjo dan Gitosudarmo (2000:10) manajemen biasanya harus meletakkan dasar pengawasan bagi setiap fungsi operatif produksi, yaitu: (1) penelitian dan pengembangan produk seperti *budget*, dasar evaluasi (*ROI* dan *payback period*), kecakapan personalia, dan evaluasi monitoring *capacities* pasaran/ bagian *reasech and development* (*R & D*) sendiri; (2) kegiatan penentuan letak pabrik, seperti biaya transport, biaya produksi, bahan mentah seperti sumber-sumbernya, pasar (volume), tenaga kerja (suplai), dan masyarakat (sikap); dan (3) kegiatan penentuan letak fasilitas fisik dalam pabrik, seperti sistem produksi, proses produksi, peralatan, dan alat-alat pengendalian bahan.

## **2. Subsistem Manajemen Pemasaran Agribisnis**

### **a. Pasar Agribisnis**

Istilah pasar mengandung pengertian yang beraneka ragam. Ada yang mendefinisikan sebagai tempat pertemuan antara penjual dan pembeli, barang atau jasa yang ditawarkan untuk dijual, dan terjadinya perpindahan kepemilikan. Selain itu ada pula yang menyatakan bahwa pasar adalah permintaan yang dibuat sekelompok pembeli potensial terhadap suatu barang atau jasa. Menurut Sudiyono (2002:2) Definisi pasar sebagai produsen (penjual) adalah sebagai tempat untuk menjual barang-barang atau jasa yang dihasilkan, konsumen

(pembeli) mendefinisikan pasar konsumen sebagai tempat membeli barang-barang dan jasa-jasa sehingga konsumen tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya, sedangkan sebagai lembaga pemasaran pasar merupakan fungsi-fungsi pemasaran tertentu sehingga lembaga pemasaran dapat keuntungan.

Pengertian-pengertian tersebut masih bersifat umum dan biasa ditinjau dari sudut pandang ekonomika. Sedangkan pengertian yang lebih spesifik dan dari sudut pandang pemasaran menurut Gitosudarmo (1997:4) pasar dalam pengertian pemasaran merupakan orang-orang ataupun organisasi yang mempunyai kebutuhan akan produk yang kita pasarkan dan mereka itu memiliki daya beli yang cukup guna memenuhi kebutuhan mereka itu. Kemudian menurut Beierlein dan Woolverton (1991:329) *market is a group or potential consumers with similar un met needs and purchasing power*. Selanjutnya pula menurut Tjiptono (2001:59) pasar dalam pengertian pemasaran terdiri atas semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin bersedia dan sanggup untuk melibatkan diri dalam proses pertukaran guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut. Dengan demikian, besarnya pasar tergantung pada jumlah orang yang memiliki kebutuhan, mempunyai sumberdaya yang diminati orang atau pihak lain, dan bersedia menawarkan sumberdaya tersebut untuk ditukar supaya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka.

Dalam teori ekonomika sering dijumpai istilah pasar persaingan sempurna, pasar persaingan monopolistik, pasar persaingan oligopoli, dan pasar monopoli yang dilakukan oleh penjual atau produsen dan mempunyai ciri atau karakteristik masing-masing.

Pasar persaingan sempurna (*perfect competition market*) mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: penjual banyak; barang yang dijual bersifat homogen; barang yang dijual seorang

penjual merupakan bagian kecil dari keseluruhan barang yang ada dipasar tersebut; setiap penjual mempunyai kebebasan masuk atau keluar dari pasar, pengetahuan penjual dan pembeli tentang keadaan pasar sempurna/lengkap; dan mobilitas sumber ekonomi di seluruh pasar adalah bebas dan tidak ada hambatan.

Pasar persaingan monopolistik (*monopolistic competition market*) mempunyai ciri sebagai berikut: suatu pasar di mana lebih dari satu penjual/produsen; Merupakan perusahaan besar/ kombinasi dari perusahaan dan beberapa perusahaan kecil sebagai penjual di mana perusahaan besar mempunyai pengaruh lebih besar atas suplai dan harga pasar; Bentuk antara pasar persaingan murni dan pasar monopoli murni. Pasar persaingan murni adalah sejumlah besar penjual barang tertentu tetapi di antaranya ada penjual yang dapat mempengaruhi penjualan dari setiap penjual lainnya hingga timbul suatu reaksi dan pasar monopoli murni adalah perusahaan/penjual menghasilkan suatu barang yang cukup diferensiasi dalam alam pikiran para konsumen terhadap barang-barang substitusi dekat.

Pasar monopoli (*monopoly market*) mempunyai ciri sebagai berikut : pasar hanya terdapat satu penjual; tidak ada penjual lain yang dapat menjual output pengganti bagi output yang dijual; ada halangan, baik bersifat alami maupun buatan bagi perusahaan lain memasuki pasar tersebut (*barriers to entry*).

Pasar persaingan oligopoli (*oligopoly competition market*) mempunyai ciri sebagai berikut : hanya sedikit penjual, sehingga tindakan seorang produsen akan mendorong produsen lain untuk bereaksi; terdapat lebih dari dua penjual atau produsen misalnya 3 dan 4 penjual atau produsen. Sedangkan duopoli merupakan bentuk pasar di mana hanya terdapat dua penjual produk tertentu.

Menurut Hanafiah dan Saefuddin (1986:42) yang dilakukan oleh pembeli adalah pasar monopsoni (*monopsony market*), yaitu apabila terdapat seorang atau sebuah badan pembeli untuk benda tertentu, sehingga dapat mempengaruhi harga barang tersebut; dan pasar duopsoni (*duopsony market*) yaitu kebalikan dari pasar duopoli, di mana terdapat hanya dua pembeli benda tertentu.

Pasar pada mulanya diartikan sebagai tempat pertemuan antara penjual dan pembeli untuk mempertukarkan barang-barang mereka (tempat melakukan barter). Pengertian pasar yang sering disarankan oleh para ahli ekonomi adalah sekumpulan pembeli dan penjual yang melakukan transaksi atas sejumlah produk atau kelas produk tertentu. Pasar juga dapat diartikan sebagai tempat terjadinya penawaran dan permintaan, transaksi, tawar-menawar nilai (harga), dan atau terjadinya pemindahan kepemilikan melalui kesepakatan harga, cara pembayaran, cara pengiriman, tempat pengambilan atau penerimaan produk, jenis dan jumlah produk, spesifikasi serta mutu produk dan lain-lain kesepakatan yang berhubungan dengan pemindahan kepemilikan produk.

Jadi pasar pertanian/agribisnis merupakan tempat di mana terdapat transaksi antar kekuatan penawaran (*supply*) dan permintaan (*demand*) produk pertanian, terjadi tawar-menawar nilai produk agribisnis, terjadi pemindahan kepemilikan, dan terjadi kesepakatan-kesepakatan yang berhubungan dengan pemindahan kepemilikan.

## **b. Pemasaran Agribisnis**

Pemasaran merupakan kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran (Radiosunu, 1983:2) Sedangkan menurut Beierlein dan Woolverton (1991:329), *marketing is all those business activities that help satisfy consumer needs by coordinating*

*the flow of goods and service from producers to consumer or users* (Pemasaran adalah semua kegiatan bisnis yang membantu kebutuhan konsumen dengan mengkoordinasi aliran barang dan jasa dari produsen ke konsumen atau pengguna). Selanjutnya menurut Downey dan Steven (1992:506) Pemasaran adalah telaah mengenai aliran produk dari produsen melalui pedagang perantara kepada konsumen. Menurut Kotler (2000:8) *Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value with other* (pemasaran merupakan proses memasyarakatkan secara individu dan kelompok untuk mencapai apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pengubahan secara bebas produk dan nilai pelayanan yang lain). Sedangkan menurut Kartajaya (2002:11), pemasaran adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan *values* dari satu inisiator kepada *stakeholders*-nya.

Pemasaran pertanian adalah proses aliran komoditas yang disertai perpindahan hak milik dan penciptaan guna waktu (*time utility*), guna tempat (*place utility*), dan guna bentuk (*form utility*) yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemasaran dengan melaksanakan salah satu atau lebih fungsi-fungsi pemasaran (Sudiyono, 2002:10). Sedangkan menurut Said dan Intan (2001:59), pemasaran pertanian merupakan sejumlah kegiatan bisnis yang ditujukan untuk memberi kepuasan dari barang dan jasa yang dipertukarkan kepada konsumen atau pemakai dalam bidang pertanian, baik input maupun produk pertanian.

Dikaji dari berbagai definisi pemasaran dan pemasaran pertanian di atas, maka definisi manajemen pemasaran agribisnis (*agribusiness marketing management*) adalah suatu usaha yang dilakukan oleh pemasar (pengusaha, manajer, *supplier*, dan pelaku bisnis lainnya) dalam meng-alirkan produk

pertanian mulai dari *input*, *process*, dan *output*, bahkan sampai ke *outcomenya* dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen dalam agribisnis.

Di dalam sistem pemasaran agribisnis dikenal istilah pendekatan sistem pemasaran, kegunaan pemasaran (*marketing utilities*), dan fungsi-fungsi pemasaran (*marketing function*).

Beberapa pendekatan yang dilakukan dalam sistem pemasaran menurut Sudiro (1995:27) yaitu pendekatan serba barang, pendekatan serba fungsi, pendekatan serba lembaga, dan pendekatan serba manajemen. Pendekatan serba barang, yaitu suatu pendekatan pemasaran yang melibatkan studi tentang bagaimana barang-barang tertentu berpindah dari titik produsen ke konsumen akhir atau konsumen industri; pendekatan serba fungsi yaitu penggolongan kegiatan atau fungsi-fungsinya yang meliputi fungsi pertukaran, fungsi penyediaan, dan fungsi penunjang; pendekatan serba lembaga, yaitu mempelajari pemasaran dari segi organisasi/lembaga-lembaga yang terlibat dalam kegiatan pemasaran seperti produsen, pedagang besar, pengecer, dan agen-agen penunjang; serta pendekatan serba manajemen, yaitu mempelajari pemasaran dengan menitikberatkan pada pendapat manajer serta keputusan yang mereka ambil.

Kegunaan pemasaran menurut Beierlein dan Woolverton (1991:31) terdiri dari *time utility involves storing the product until the time it is desired by the consumer*; *Place utility involves transporting the product to a location desired by the consumer*; *form utility involves processing the product into a form desired by the consumer*; and *possession utility involves allowing consumers to again ownership of the product so they can legally use it* (Kegunaan waktu meliputi penyimpanan produk sampai saat yang diinginkan oleh konsumen; kegunaan tempat melalui pemindahan produk ke lokasi yang diinginkan konsumen; kegunaan bentuk meliputi pengolahan produk menjadi yang diinginkan konsumen; dan kegunaan milik meliputi

kepemilikan konsumen untuk menjadi hak milik atau kepemilikan produk sehingga mereka dapat menggunakannya secara legal/ resmi). Sedangkan menurut Gitosudarmo (1997:15), kegunaan pemasaran terdiri atas: kegunaan bentuk yaitu industri yang berusaha untuk mengubah suatu benda (bahan dasar) menjadi benda lain yang berbeda bentuknya sehingga menjadi lebih bermanfaat bagi manusia/masyarakat; kegunaan tempat yaitu usaha yang bergerak dalam bidang transportasi atau pengangkutan, baik barang maupun angkutan manusia; kegunaan waktu yaitu usaha yang bergerak dalam bidang penyimpanan; dan kegunaan kepemilikan yaitu usaha yang bergerak dalam bidang perdagangan atau pertokoan.

Fungsi-fungsi pemasaran yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pemasaran pada prinsipnya terdapat 3 (tiga) tipe fungsi pemasaran. Menurut Beierlein dan Woolverton (1991:29) : *the exchange functions (buying and selling); the physical functions (storage, transportation, and processing); and the facilitating function (grades and standars, financing, risk taking, and market information)*. (Fungsi pertukaran terdiri dari penjualan dan pembelian; fungsi fisik terdiri dari penyimpanan, transpor, dan proses; fungsi fasilitas terdiri dari standar-disasi dan grading, finansial, risiko, serta informasi pasar). 3 (tiga) fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Fungsi pertukaran terdiri atas penjualan, yaitu mengalihkan barang kepada pihak pembeli dengan harga yang memuaskan, dan pembelian yaitu pembelian untuk konsumsi, bahan dasar pabrik, dan untuk dijual lagi;
- (2) Fungsi pengadaan fisik terdiri atas pengangkutan (transpor) yaitu bergerak dari tempat produksi agribisnis ke tempat penjualan dan penyimpanan, yaitu menahan barang dalam jangka waktu antara yang dihasilkan atau diterima sampai dengan barang di jual;



- (3) Fungsi fasilitas/pelancar terdiri atas permodalan (pembiayaan), yaitu mencari dan mengurus modal yang akan berkaitan dengan transaksi arus barang dari sektor produksi agribisnis ke sektor konsumsi: penanggungan risiko yaitu berhubungan dengan ketidakpastian (ongkos, kerugian, dan kerusakan) dan fluktuasi harga; informasi pasar agribisnis yaitu untuk pengambilan keputusan; Standardisasi yaitu penetapan berdasarkan golongan dan kelas, misalnya bentuk, ukuran, dan rasa; serta *grading* yaitu memasukkan ke dalam kelas dan golongan yang ditetapkan dengan jalan standardisasi.

Menurut Sudiyono (2002:13) mengatakan bahwa pemasaran pertanian merupakan disiplin ilmu yang berdiri sendiri, hal tersebut telah dikemukakan oleh Bateman (1976) dalam artikel yang berjudul "*Agricultural Marketing: a Review of the Literature of Marketing Theory and of Selected Applicaton*", mengemukakan 7 (tujuh) alasan untuk menjawab pernyataan tersebut. *Pertama*, pemasaran pertanian dikembangkan pertama kali dengan menitikberatkan kebijakan melalui campur tangan (*intervention*) pemerintah; *Kedua*, adanya alasan-alasan nyata bahwa mahasiswa mempelajari pemasaran pertanian karena tertarik terhadap persoalan-persoalan petani yang relatif kecil mendapat perhatian; *ketiga*, konsentrasi perhatian pemasaran pertanian terhadap bahan pangan yang merupakan salah satu bidang telaah pemasaran pada umumnya sangat berkaitan erat dengan kepentingan produsen dan konsumen, sehingga sangat terbuka dipengaruhi kepentingan-kepentingan politis oleh pembuat kebijakan; *keempat*, pemasaran sebagai subyek bisnis dibagi ke dalam beberapa spesialisasi seperti pemasaran konsumen, pemasaran industri, dan pemasaran internasional. Pemasaran pertanian sebagai subyek bisnis sangat sulit dibagi menjadi sub-sub divisi seperti di atas, sebab pembagian pemasaran pertanian ke pemasaran konsumen dan pemasaran industri sangat tidak

beralasan sama sekali; *Kelima*, pengambilan keputusan pemasaran secara optimal oleh suatu perusahaan sangat tergantung lingkungan pasar, yaitu kegiatan perusahaan lain. Salah satu aspek lingkungan pasar adalah kebijakan pemerintah. Kebijakan pertanian akan mengalami tumpang tindih jika tidak dipisahkan dengan pemasaran pada umumnya; *Keenam*, pemasaran pertanian menyangkut segala sesuatu yang terjadi antara pintu gerbang petani (*farmgate*) sampai ke konsumen, termasuk pengolahan bahan makanan; *Ketujuh*, dalam konteks ekonomi pemerintah mempunyai dua fungsi pokok, pertama memproduksi dan menawarkan barang-barang dan jasa sendiri, dan kedua bertindak sebagai pengatur (*regulator*) agar tercapai efisiensi ekonomi, jika barang atau jasa diproduksi oleh pihak swasta. Apabila kedua peran pemerintah tersebut lebih banyak berorientasi bisnis, maka akan dihadapkan masalah-masalah untuk bagaimana mempertemukan “apa yang diinginkan konsumen” dan apa yang diproduksi” yang meliputi perencanaan, promosi, distribusi, dan penetapan harga.

Sebagai disiplin ilmu yang berdiri sendiri, pemasaran pertanian tentu memiliki aspek ontologi yaitu untuk menjawab “apakah yang diketahui dengan mempelajari ilmu pemasaran itu?” atau dengan perkataan lain, “apakah yang menjadi telaah ilmu pemasaran pertanian itu?”. Untuk itu Bidang-bidang penelitian pemasaran pertanian sangat beragam sekali.

Menurut Quilkey (1986) *cit* Sudiyono (2000 :15) pada umumnya bidang-bidang yang diteliti dalam pemasaran pertanian meliputi margin pemasaran, rekayasa ekonomi, perencanaan fasilitas, *grading*, preferensi konsumen, respon *supply* dan *demand*, analisis permintaan dan penentuan harga, serta teori lokasi dan integrasi pasar. Selanjutnya Shepherd (1949) *cit* Sudiyono (2000:15) lebih spesifik lagi mengatakan bahwa ruang lingkup pemasaran pertanian dibedakan menjadi arti sempit dan luas. Dalam arti sempit, dilaksanakan untuk

menyampaikan produk-produk pertanian dari tempat panen sampai meja konsumen. Sedangkan arti luas, meliputi seluruh kekuatan yang menimbulkan masalah-masalah pemasaran pertanian sehingga meliputi penelitian permintaan konsumen (dikaitkan dengan pendapatan, elastisitas dan perubahan permintaan). Lebih lanjut pula dengan mengutip pendapat Norton (1949) *cit* Sudiyono (2000:16) mengatakan bahwa produsen ke konsumen juga meliputi hubungan harga-jumlah keseimbangan, efek hubungan persaingan dalam pasar, tujuan permintaan dan lain-lain. serta tujuan penelitian pemasaran pertanian adalah untuk meningkatkan konsumsi produk-produk pertanian dan meningkatkan kesejahteraan usahatani.

### c. Lembaga dan Saluran Pemasaran Agribisnis

Lembaga pemasaran merupakan badan usaha atau individu yang menyelenggarakan pemasaran, menyalurkan jasa dan komoditas dari produsen kepada konsumen akhir serta mempunyai hubungan dengan badan usaha atau individu lainnya. Lembaga pemasaran timbul karena adanya keinginan konsumen untuk memperoleh komoditas yang sesuai waktu, tempat, dan bentuk yang diinginkan konsumen. Kemudian tugas lembaga pemasaran adalah menjalankan fungsi-fungsi pemasaran serta memenuhi keinginan konsumen semaksimal mungkin. Konsumen memberikan balas jasa kepada lembaga pemasaran berupa margin pemasaran.

Usaha untuk memperlancar arus barang/jasa dari produsen ke konsumen, maka salah satu faktor yang tidak boleh diabaikan adalah memilih secara tepat saluran distribusi (*channel of distribution*) yang digunakan dalam rangka usaha penyaluran barang-barang/jasa-jasa dari produsen ke konsumen.

Menurut Darlymple dan Parsons (1983:468) *distribution is concerned with organizing system of transportation, storage, and*

*communication so that goods and service will be readily available to customer.* Sedangkan menurut (Sudiro, 1995:73) pengertian saluran distribusi adalah *pertama*, jalur yang dilalui oleh arus barang dari produsen ke perantara dan sampai pada konsumen/pemakai; dan *kedua*, struktur unit organisasi dalam perusahaan dan luar perusahaan yang terdiri dari agen, pedagang besar dan pengecer, melalui jalur/saluran mana sebuah barang/jasa dipasarkan.

Proses penyaluran produk sampai ke tangan konsumen akhir dapat menggunakan saluran yang panjang ataupun pendek sesuai dengan kebijaksanaan saluran distribusi yang ingin dilaksanakan perusahaan. Maka rantai distribusi menurut bentuknya dibagi atas dua menurut Angipora, (1999:86) yaitu: *Pertama*, saluran distribusi langsung (*Direct Channel of Distribution*) yaitu : penyaruran barang-barang atau jasa-jasa dari produsen ke konsumen dengan tidak melalui perantara, seperti *Selling at the point production, selling at the producer's retail store, selling door to door, Selling through mail*; *Kedua*, saluran distribusi tak Langsung (*Indirect Channel of Distribution*), yaitu bentuk saluran distribusi yang menggunakan jasa perantara dan agen untuk menyalurkan barang atau jasa kepada para konsumen. Perantara adalah mereka yang membeli dan menjual barang-barang tersebut dan memilikinya. Mereka bergerak di bidang perdagangan besar dan pengecer. Sedangkan agen adalah orang atau perusahaan yang membeli atau menjual barang untuk perdagangan besar (*manufacturer*).

Peranan perantara dalam pemasaran sangat membantu produsen atau nelayan dalam menyalurkan produk untuk sampai ke konsumen berdasarkan jenis, jumlah, harga, tempat, dan saat dibutuhkannya.

Menurut Hanafiah dan Saefuddin, (1986:32) bahwa badan-badan yang berusaha dalam bidang tataniaga, menggerakkan barang dari produsen sampai ke konsumen melalui jual beli dikenal sebagai perantara (*middlemen* dan

*intermediary*). Sedangkan perantara menurut Stanton *et al.* (1990) *cit* Tjiptono, (2001:185) adalah orang atau perusahaan yang menghubungkan aliran barang dari produsen ke konsumen akhir dan konsumen industrial

Secara umum perantara terbagi atas *merchant middlemen* dan *agent middlemen*. Dua bentuk utama dari *merchant middlemen* adalah *wholesaler (distributor atau jobber)* dan *retailer (dealer)*. *Merchant middleman* adalah perantara yang memiliki barang (dengan membeli dari produsen) untuk kemudian dijual kembali. Sedangkan yang dimaksud dengan *agent middleman (broker)* adalah perantara yang hanya mencarikan pembeli, menegosiasikan dan melakukan transaksi atas nama produsen, jadi ia tidak memiliki sendiri barang yang dinegosiasikan (Stanton *et al.*, 1990 *cit* Tjiptono, 2001). Berdasarkan pemilikan atas barang dagangan dapat dibagi ke dalam 2 (dua) kelompok, yaitu *pertama*, pedagang yang memiliki barang dagangan terdiri atas pedagang pengumpul (tengkulak, bakul atau palele), grosir (*Wholesaler*), eksportir, importir, dan Pedagang eceran (*retailer*); sedangkan *Kedua*, pedagang yang tidak memiliki barang dagangan terdiri atas pedagang fungsional atau agen.

*Wholesalers are middlemen who buy in large volume and resell to retailers in case lots* (Pedagang besar adalah perantara yang membeli dalam jumlah yang besar dan menjualnya kembali pada pedagang eceran dalam jumlah yang lebih kecil) (Darlymple dan Parsons, 1983:471), selanjutnya dikatakan kembali oleh Darlymple dan Parsons (1983:473) *retailers perform a variety of useful functions for the producer in cluding the carrying of inventory, advertising, promotion, credit, delivery, and shopping convenience* (Pedagang pengecer melakukan jenis-jenis kegunaan/fungsi untuk produsen termasuk persediaan, iklan, promosi, kredit, pengiriman, kesenangan berbelanja).

Tengkulak merupakan lembaga pemasaran agribisnis yang secara langsung berhubungan dengan petani. Tengkulak

ini melakukan transaksi dengan petani baik secara tunai, ijon, maupun kontrak pembelian; pedagang pasar, untuk meningkatkan efisiensi pelaksanaan fungsi-fungsi pemasaran agribisnis, maka jumlah komoditas yang ada pada pedagang pengumpul harus dikonsentrasikan lagi oleh lembaga pemasaran tersebut (pedagang besar). Pedagang tersebut selain melakukan proses konsentrasi (pengumpulan) komoditas agribisnis dari pedagang-pedagang pengumpul, juga melakukan proses distribusi (penyebaran) ke agen penjualan atau pengecer; Agen penjualan, produk pertanian yang belum ataupun sudah mengalami proses pengolahan di tingkat pedagang besar harus di-distribusikan kepada agen penjualan maupun pengecer. Agen penjualan ini membeli komoditas yang dimiliki pedagang dalam jumlah banyak dengan harga yang relatif murah dibanding pengecer; Pengecer, merupakan lembaga pemasaran agribisnis yang berhadapan langsung dengan konsumen. Pengecer ini sebenarnya merupakan ujung tombak dari suatu proses produksi yang bersifat komersial, artinya kelanjutan proses produksi yang dilakukan oleh lembaga pemasaran sangat tergantung dari aktivitas pengecer dalam menjual produk kepada konsumen.

Penguasaannya terhadap komoditas agribisnis yang diperjualbelikan lembaga pemasaran dapat dibedakan menjadi tiga yaitu *pertama*, lembaga yang tidak memiliki tapi menguasai benda, seperti agen perantara, makelar (*broker, selling broker, dan buying broker*); *Kedua*, lembaga yang memiliki dan menguasai komoditas pertanian yang diperjualbelikan, seperti pedagang pengumpul, tengkulak, eksportir, dan importir; dan *ketiga*, lembaga pemasaran yang tidak memiliki dan menguasai komoditas-komoditas pertanian yang diperjualbelikan seperti perusahaan-perusahaan penyediaan fasilitas-fasilitas transportasi, asuransi pemasaran agribisnis, dan perusahaan penentu kualitas produk pertanian (*surveyor*).

#### d. Fungsi-fungsi Manajemen Pemasaran Agribisnis

Fungsi-fungsi manajemen pemasaran agribisnis (*management of agribusiness marketing*) terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan kebijakan.

##### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pemasaran menurut Assauri (1987:268) *cit* Soekartawi (2002:49) merupakan perumusan usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran dengan menggunakan sumberdaya yang ada dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu di bidang pemasaran pada suatu waktu tertentu di masa yang akan datang. Dalam proses perencanaan pemasaran dapat mem-pertimbangkan analisis pasar dan persaingan, analisis lingkungan dan proyeksi, segmentasi pasar, potensi pasar, target pasar, dan program bauran pemasaran (*marketing mix* atau *4P*), seperti produk (*product*), harga (*price*), tempat/distribusi (*place/ distribution*), dan promosi (*promotion*) (Gitosudarmo, 1997:106) kemudian konsep 4C seperti *customer solution*, *cost*, *convience*, dan *communication* (Gambar 4.4).

**Analisis pasar agribisnis**, dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti permintaan pasar berupa produk (barang dan jasa), ukuran pasar, tingkat pertumbuhan pasar, tahap perkembangan, *trend* dalam sistem distribusi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi. Kemudian **analisis persaingan** dapat berupa pemahaman siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing, bagaimana strategi pesaing, serta kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*); **analisis lingkungan** berupa pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah (ekonomi, sosial, dan politik), perkembangan teknologi, dan tingkat inflasi. Kemudian **proyeksi agribisnis** berupa peramalan (*forecast*) dengan data *times series* dan perkiraan (*estimation*) dengan data *cross section*; **segmentasi**

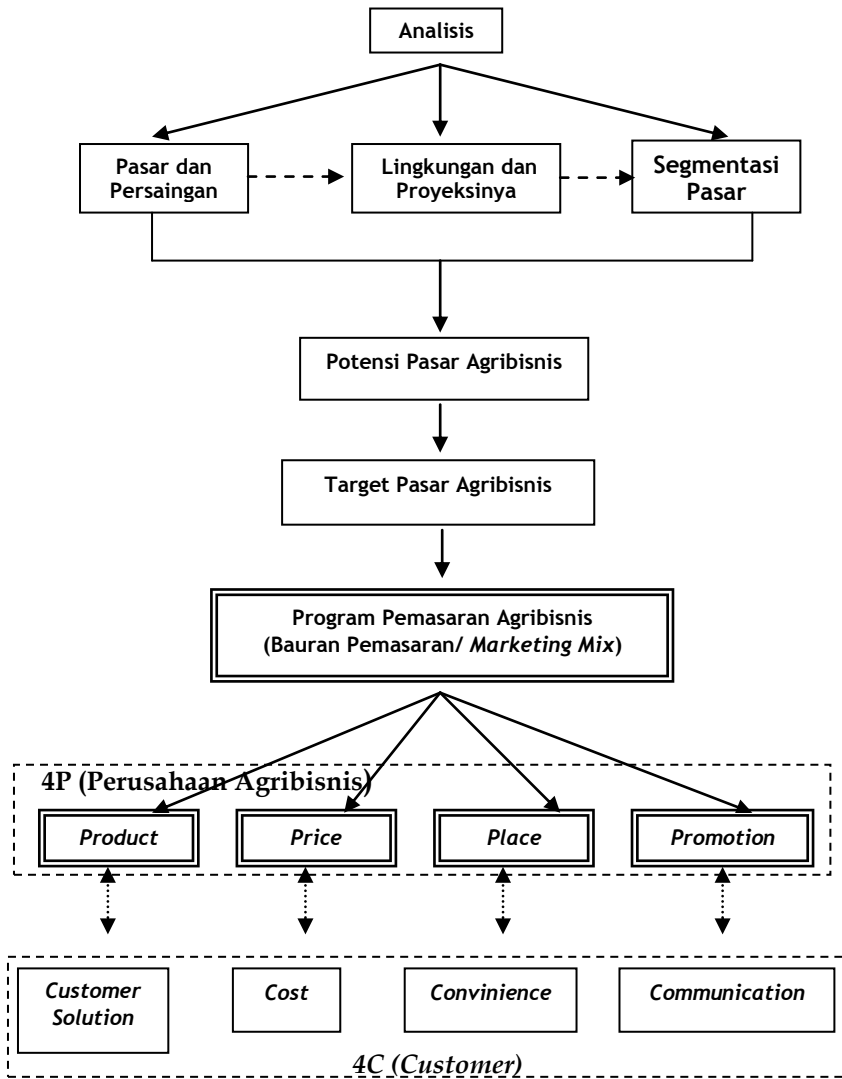
**pasar agribisnis** dengan membagi pasar berdasarkan variabel-variabel seperti dari segi demografi, geografi, psikografi, dan perilaku pembeli; **potensi pasar agribisnis**, dapat dipertimbangkan struktur penduduk, daya beli, dan pola konsumsi; **target pasar agribisnis** dapat berupa *concentrated marketing* (sasaran pasar hanya satu) dan *differentiated marketing* (beberapa sasaran pasar); kemudian **program bauran pemasaran agribisnis** berupa produk (*product*), harga (*price*), tempat/distribusi (*place/distribution*), dan promosi (*promotion*).

Perpaduan 4 macam hal tersebut (*product, price, place, dan promotion*) merupakan senjata bagi pengusaha agribisnis atau alat yang dapat dipergunakan untuk mempengaruhi konsumen dalam memasarkan produknya atau melayani konsumennya.

*P* (pertama) *Product*, pengusaha agribisnis dapat mempengaruhi konsumennya lewat produk yang ditawarkannya, dalam hal ini membuat produk tersebut sedemikian rupa sehingga produk tersebut dapat menarik perhatian konsumen, seperti membuat produk dengan warna-warni yang menarik atau bahkan warna yang mencolok, bungkus yang bagus dan sebagainya.

*P* (kedua) *Price*, pengusaha agribisnis dapat menggunakan harga rendah dengan potongan harga, dengan cara tersebut menarik perhatian konsumen untuk segera melakukan transaksi pembelian. Ditinjau dari strategi penetapan harga produk baru dapat dilakukan dengan harga rendah (*penetration pricing*) atau dengan harga tinggi (*skimming pricing*) (Tjiptono, 2000:172) *Penetration pricing* adalah strategi harga yang relatif rendah pada tahap awal *Product Life Cycle* (PLC) dengan tujuan meraih pangsa pasar yang besar dan sekaligus menghalangi masuknya pesaing. Sedangkan *Skimming Pricing* merupakan strategi penetapan harga tinggi suatu produk baru yang dilengkapi dengan aktivitas promosi yang gencar dengan tujuan menutupi biaya-biaya promosi dan riset serta pengembangan.





**Gambar 4.4** Proses Perencanaan Pemasaran Agribisnis

*P* (ketiga) *Place*, pengusaha agribisnis melakukan penempatan atau distribusi untuk memenuhi kebutuhan konsumen agar konsumen yang sudah loyal terhadap merek produk tidak dapat berpindah ke produk lain karena kebutuhan dan keinginannya dapat terpenuhi setiap saat.

*P* (keempat) *Promotion*, pengusaha agribisnis melakukan promosi memperkenalkan produk tersebut sehingga konsumen menjadi kenal dan tahu, ataupun yang sudah kenal menjadi lebih menyenangkannya bahkan yang sudah lupa diharapkan dapat mengingatnya kembali. Promosi dapat dilakukan dengan bauran promosi (*promotion mix*) misalnya periklanan/*advertising* (media cetak dan elektronik, brosur, poster, dsb), promosi penjualan/*selling promotion* (pameran, kupon, rabat, undian, dsb), hubungan masyarakat/*public relation* (seminar, pidato, lobi, dsb), penjualan tatap muka/*personal selling* (*door to door*, dsb), dan pemasaran langsung/*direct selling* (telemarketing, surat, *fax mail*, *e-mail*, dsb).

Ditinjau dari *agribusiness marketing mix*, terdapat perbedaan antara pemasaran *on farm agribusiness* dan pemasaran *of-farm/down stream agribusiness* (Tabel 4.1) *Marketing mix* merupakan alat yang dapat digunakan oleh pemasar untuk mempengaruhi konsumennya melalui *product, price, place/distribution*, dan *promotion*.

Dalam konteks organisasi horizontal, *marketing oriented company* akan bergeser menjadi *customer driven company* (Wibowo *et al*, 1997:69). Dalam situasi yang paling ekstrim, fungsi pemasaran memang tidak begitu akan berperan lagi dalam hal-hal praktis karena semua orang dalam perusahaan sudah berpikir *satisfying needs profitably* dalam memproses pelayanan konsumen. Jadi *marketing mix* yang terdiri dari *product, price, place*, dan *promotion* atau *4P* telah mengalami redefinisi. *Customer driven company* memerlukan *4C* sebelum menggunakan *4P*. Jadi dalam mengkaji faktor internal diperlukan *4P* sebagai senjata perusahaan dalam melakukan

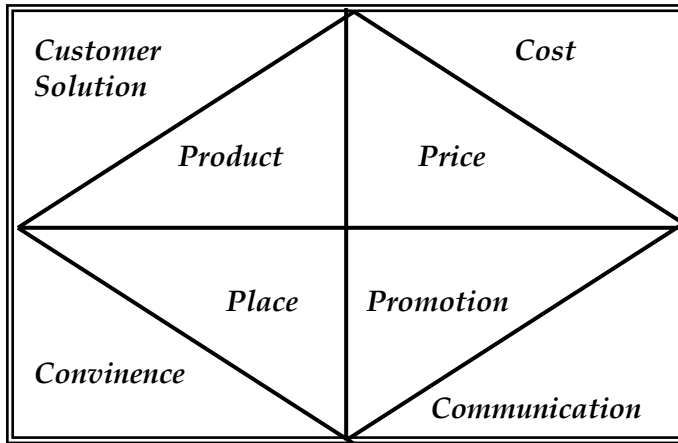
pemasaran sedangkan faktor eksternal adalah 4C sebagai alat untuk memberikan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) (Gambar 4.5).

**Tabel 4.1.** Bauran Pemasaran Agribisnis  
(*Agribusiness Marketing Mix*)

<i>Marketing Mix</i>	<i>Agribusiness Marketing</i>	
	<i>On-Farm</i>	<i>Of-Farm/Down-Stream</i>
<b>1. Product</b>	Produk dapat dikemas ( <i>packing</i> ) ataupun tidak dikemas	Dikemas ( <i>packing</i> ) dengan berbagai corak kemasan yang bagus
<b>2. Price</b>	Harga relative murah dan kurang bervariasi	Harga relatif mahal dan bervariasi karena tahan lama
<b>3. Place</b>	Jangkauan relatif dekat	Jangkauan relatif jauh (diekspor)
<b>4. Promotion</b>	Iklan terbatas karena mencari mitra dan pasar	Iklan lebih beraneka ragam, karena pasarnya luas

C pertama (*customer solution*), Konsumen sekarang sudah semakin individual dengan membutuhkan produk berdasarkan kebutuhan (*need*) dan keinginannya (*wants*) sendiri sehingga produsen harus menambah *service* lainnya untuk meyakinkannya.

C kedua (*cost*), biaya yang dikeluarkan oleh konsumen akan mempengaruhi daya belinya, karena konsumen sudah pintar menghitung konsekuensi total finansial yang dikeluarkannya dari membandingkan produk yang satu dengan lainnya. "Harga murah bagi produsen belum tentu murah bagi konsumen" seperti konsumen masih harus mengeluarkan biaya lain.



**Gambar 4.5.** Pensinergian 4P dan 4C

C ketiga (*convenience*), kenyamanan/kemudahan akan memberikan kepuasan bagi *customer* karena tidak perlu lagi datang ke produsen untuk mendapatkan produk yang diinginkannya karena dapat langsung diantarkan ke tempat konsumen walaupun tempat produsen jauh sehingga konsumen tidak lagi terkena biaya perjalanan/ transportasi apalagi bagi produk baru produsen; dan

C keempat (*communication*), era sekarang konsumen sering merasa hujam oleh berbagai promosi yang konotasinya makin negatif untuk itu produsen harus memahami apa saja yang dibutuhkan oleh konsumen berdasarkan profesi dan kondisi waktu. Untuk itu perlunya komunikasi interaktif di mana konsumen dilibatkan secara penuh dalam memberi masukan dalam pengembangan produk (barang/jasa), penetapan harga, maupun tempat-tempat produk yang dikendakinya.

Jadi hendaknya kita berfikir menurut 4C dulu baru 4P, lalu konsep tersebut agar dapat kita mengenali pola pikir pelanggan (*customer*).

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengelompokkan dan menentukan karyawan atau pekerja kelompok pemasaran agribisnis agar tugas dan wewenang efektif, maka perlu didesain dengan baik agar masing-masing karyawan dan pimpinan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan efisien. Untuk memudahkan tugas tersebut dapat diklasifikasikan sumberdaya manusia menurut struktur organisasi sehingga pimpinan atau manajer dapat dengan mudah mengidentifikasi siapa yang melakukan penjualan produk dengan kualitas tertentu, kapan konsumen biasa melakukan pembelian (pada hari sabtu dan minggu, tiap hari, atau setiap bulan setelah mereka menerima gaji), macam barang apa yang diinginkan oleh konsumen, mengapa mereka membeli produk tersebut, dan bagaimana konsumen membeli produk tersebut (kontan atau kredit). Tentu saja dalam membagi klasifikasi tersebut didasari pada pengambilan keputusan/ pemikiran yang rasional berdasarkan situasi dan kondisi lapangan.

## 3) Pelaksanaan (*Realization*)

Fungsi pelaksanaan dalam manajemen pemasaran agribisnis terdiri dari lingkungan pemasaran dan sasaran pemasaran (*marketing target*). Lingkungan pemasaran terdiri atas aspek terkendali dan tidak terkendali, serta diagnosa.

Terkendali mengandung pengertian gelagat ekonomi dari variabel tersebut bersifat *deterministic* dan dapat diduga atau ditentukan sebelumnya (Soekartawi, 2002:71). Misalnya untuk menentukan konsumsi gula perlu diidentifikasi variabel deterministik yang mempengaruhinya.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Z + \mu$$

Keterangan:

$Y$  : Jumlah gula yang dibutuhkan

$a$  : Intercep/konstanta

$\beta_1 \dots \beta_4$  : Koefisien arah regresi masing-masing variabel bebas  
 $X_1 \dots Z$

$X_1$  : Jumlah mereka yang diduga mengkonsumsi gula

$X_2$  : harga gula

$X_3$  : tingkat pendapatan

$Z$  : peraturan baru pemerintah yang mengatur distribusi gula berlaku dalam waktu yang tidak ditentukan

$\mu$  : gangguan stokhastik atau kesalahan (*disturbance term*)

Variabel  $X$  merupakan variabel-variabel deterministik (dapat dikendalikan) dan variabel  $Z$  disebut variabel stokastik (tidak dapat dikendalikan si peneliti atau manajer). Variabel stokastik tidak bersifat deterministik dan tidak dapat diduga sebelumnya. Kejadian seperti ini lazim ditemukan di masyarakat. Penerimaan akan produk pertanian dalam banyak hal dipengaruhi oleh faktor kompetisi dan lingkungan.

Diagnosa, peneliti atau manajer perusahaan perlu mengetahui bagaimana gejala yang mempengaruhi penampilan perusahaan. Apa yang mereka lakukan kalau secara tiba-tiba omset penjualan turun. Diagnosa apa yang harus mereka lakukan kalau terjadi hal seperti itu.

Untuk itu diagnosa yang diidentifikasi adalah diagnosa yang ada kaitannya dengan sistem dan subsistem pemasaran. Peneliti dan manajer pemasaran harus mengetahui benar bagaimana sistem dan subsistem pemasaran itu bekerja. Sistem pemasaran terdiri dari berbagai subsistem, yaitu (a) fungsi-fungsi yang diperlukan dalam produk, misalnya nama produk, *labelling*, *brand*, *packing*, harga, dan sebagainya; (b) saluran

pemasaran, (c) administrasi (manajemen) pemasaran, misalnya bagaimana perencanaan, *budgeting*, pengawasan, dan evaluasi; dan (d) Promosi terdiri dari *mass selling* (iklan dan publisitas), promosi perjualan, *public relation*, dan *direct marketing*.

#### **4) Pengawasan (*Controlling*)**

Peranan pengawasan dalam manajemen pemasaran agribisnis dapat dikemukakan sebagai kegiatan yang mampu mengarahkan jalannya perusahaan pada tujuan yang diinginkan karena pengawasan pada dasarnya adalah kegiatan menjual, mengecek, memonitor suatu usaha, maka dengan mengetahui perubahan-perubahan tersebut diharapkan peluang-peluang yang ada dapat dicari. Dilihat dari tanggungjawab seorang manajer pengawasan dapat dibedakan atas tenaga pemasar (jumlah, profesional, gaji, dan hasil kerja), organisasi pemasaran (efektif atau tidak efektif), dan prasarana dan sarana (memadai/mendukung atau tidak).

#### **5) Kebijakan (*policy*)**

Dalam situasi dan kondisi tertentu manajemen pemasaran dalam agribisnis perlu diikuti kebijakan-kebijakan. Menurut Soekartawi (2002:114) kebijakan tersebut adalah kebijakan produk, harga, distribusi, promosi, penelitian, dan pengembangan.

Kebijakan produk (*product policy*) dilakukan untuk tujuan mengurangi risiko kerugian dengan cara membuat produk baru dengan pasar yang ada atau pasar baru atau dengan memasarkan produk lama dengan kombinasi produk baru yang saling mendukung, baik pasar lama maupun pasar baru. Misalnya pabrik kertas, pabrik tersebut bukan saja membuat kertas kualitas HVS (dari berbagai ukuran), tetapi berbagai macam produk lainnya, seperti kertas karton manila, kertas pembungkus, dan lain-lain. Semua diversifikasi dimaksudkan

untuk memperkecil risiko. Kebijakan harga (*price policy*) ditentukan pada imbangan *input* dan *output*. Dalam komoditas agribisnis yang menyangkut kepentingan orang banyak sering diatur oleh pemerintah, tetapi untuk komoditas yang lain tidak diatur oleh pemerintah dan besar kecilnya harga barang diserahkan pada pasar. Kebijakan harga yang diatur oleh pemerintah ditetapkan dua macam harga, yaitu harga dasar (*floor price*) dan harga atap (*ceilling price*). Bila harga pasar berada di antara dua macam harga tersebut berarti pihak swasta dapat bermain-main/memanipulasi harga di antara harga dasar dan harga atap. Lain halnya dengan pasar gelap (*black market*) agak sulit meramalkan mekanisme harga karena kebanyakan pelaku pasar melakukan tindakan manipulasi atau tindakan *dumping*; Kebijakan tempat/distribusi (*place/distribution wisdom*) mengatur barang agar tersebar sesuai dengan kebutuhan konsumen, misalnya Indonesia terdiri dari ratusan pulau sehingga kebijakan distribusi menjadi amat penting; Kebijakan promosi (*promotion policy*), kebijakan sangat penting dilakukan apalagi jika produk baru tentu daerah pemasaran adalah daerah baru. Berbagai cara dapat dilakukan, antara lain melalui media cetak (koran dan majalah) atau elektronik (radio dan TV) dan sebagainya; Kebijakan penelitian dan pengembangan (*policy of research and development*) dapat dilakukan dengan berbagai cara, apakah berupa teknologi, keterampilan, kepandaian dan sebagainya. Untuk itu agar program penelitian dan pengembangan dapat berhasil, maka perlu didukung oleh ketersediaan *man-power* yang cukup kuantitas dan kualitas, cukup peralatan yang memadai agar dapat bekerja dengan baik, jaminan finansial berupa gaji yang memadai, jaminan penghargaan bagi karyawan atau pekerja yang mempunyai prestasi, dan perusahaan bersedia mengirim karyawan untuk melanjutkan keahliannya, baik ke instansi dalam negeri maupun luar negeri.



## **D. Supporting Subsystem** **(Subsystem Jasa Pendukung)**

Untuk terlaksananya sistem agribisnis, dibutuhkan pendukung-pendukung seperti *financial industry* (bank agribisnis dan koperasi agribisnis), infrastruktur (prasarana dan sarana), *human resources* dan *natural resources*, *research* dan *development*, layanan informasi agribisnis, konsultan/penyuluh, serta kebijakan pemerintah (moneter dan fiskal).

### **1. Financial Industry**

#### **a. Bank Agribisnis**

Bank merupakan suatu badan yang bertujuan selain sebagai tempat penyimpanan uang, juga memberikan kredit baik dengan mengedarkan alat-alat penukaran yang berupa uang kertas maupun uang giral.

Ditinjau dari fungsinya, bank sebagai tempat untuk mengumpulkan dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkannya. Dana yang dihimpun tersebut dapat berupa tabungan, deposito berjangka, dan rekening koran; menanggung risiko seandainya terjadi ketidakseimbangan dalam perekonomian (inflasi dan deflasi); menanggung pembiayaan, yaitu bank bersedia membayar balas jasa kepada masyarakat yang menyimpan uangnya seperti bunga tabungan; dan memberikan jasa (fasilitas) untuk pengiriman uang serta menukarkan cek (penguangan cek).

Peran bank, khususnya bank-bank pemberi kredit usaha pertanian terhadap subsektor usaha pertanian (usahatani, melaut, dan beternak) yang bertujuan untuk meningkatkan produk primer dan subsektor pengolahan hasil pertanian/

agroindustri serta pemasaran pada perusahaan agribisnis baik skala kecil dan menengah seperti UKM maupun berskala besar yang selain untuk meningkatkan produk sekunder dapat pula memperluas atau ekspansi usaha.

## **b. Koperasi Agribisnis**

Peran koperasi agribisnis seperti halnya bank agribisnis sangat berperan dalam meningkatkan usaha agribisnis khususnya yang ada di pedesaan seperti usahatani, melaut, dan beternak. Ditinjau dari konsep pemikirannya, koperasi merupakan bentuk kerjasama yang bersifat sukarela, mempunyai hak dan kewajiban yang sama, ditanggung dan dibagi secara adil, dan tujuan utamanya bukan mengejar keuntungan.

Untuk itu hadirnya koperasi agribisnis untuk petani, nelayan, dan peternak dapat menghindari sistem usaha agribisnis yang dapat merugikan petani dan nelayan karena koperasi tersebut dapat membantu menyediakan barang-barang konsumsi yang dibutuhkan oleh para anggotanya, juga memproses bahan baku (*raw material*) menjadi bahan setengah jadi (*work in process*) dan barang jadi (*finished product*), membantu memasarkan barang-barang yang mereka hasilkan, serta memberikan kredit untuk meningkatkan usahanya.

Ditinjau dari koperasi pertanian, menurut Baswir (2000:79) koperasi pertanian adalah koperasi usaha yang berhubungan dengan komoditas pertanian tertentu. Koperasi ini beranggotaan para petani, buruh tani, serta mereka yang bersangkutan paut secara langsung dengan usaha pertanian. Kegiatan yang dilakukan koperasi agribisnis adalah mengusahakan bibit, semprotan, dan peralatan pertanian; mengolah hasil pertanian; memasarkan hasil atau hasil olahan komoditas pertanian; menyediakan modal bagi para petani; dan mengembangkan keterampilan petani.

## **2. Infrastruktur (Prasarana dan Sarana)**

Untuk lebih berkembangnya dan efisiensinya kegiatan operasional dari sistem manajemen agribisnis diperlukan infrastruktur berupa jalan, jembatan, kawasan agroindustri, irigasi dan penyediaan air, listrik, jaringan telepon, mesin-mesin pertanian, dan lain sebagainya.

Perkembangan infrastruktur haruslah selaras dengan usaha agribisnis yang dikelola. Pada usaha agribisnis skala kecil infrastruktur yang diperlukan masih terbatas, sedangkan pada skala menengah dan besar infrastruktur yang diperlukan lebih banyak.

## **3. Human Resources dan Natural Resources**

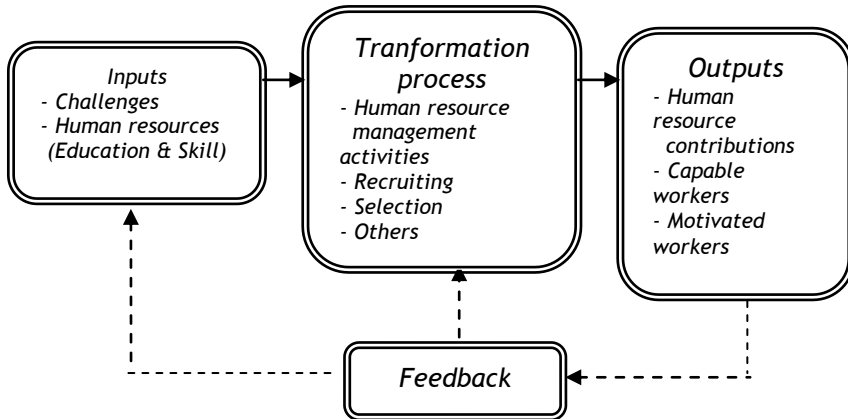
### **a. Human Resources (Sumberdaya Manusia)**

Keberhasilan sektor usaha agribisnis tidak lepas dari faktor sumberdaya manusia (SDM) agribisnis sebagai pelaku pengembang-annya, karena SDM agribisnis mengandung dua pengertian. *Pertama*, SDM sebagai usaha kerja yang dapat memberikan dalam proses agribisnis (proses produksi, pengolahan, dan pemasaran) dalam hal ini mencerminkan *quality* usaha yang diberikan seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) agribisnis; *Kedua*, SDM yang menyangkut mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk memberikan produk agribisnis yang mempunyai nilai ekonomis.

SDM yang cocok dipakai dalam setiap usaha agribisnis haruslah sesuai dengan bidang atau keahliannya masing-masing (*"the right man on the right place and the right man behind the right gun/*penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan

yang tepat”), seperti bidang produksi, keuangan, pemasaran, bahkan SDM-nya sendiri untuk pengelolaan pelaku-pelaku subsistem yang ada dalam sistem agribisnis. Menurut Arfida (2003:20) Pendayagunaan SDM untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu jumlah dan kualitas SDM tersebut, serta faktor dan kondisi yang mempengaruhi pendayagunaan SDM tersebut.

Ditinjau dari sistem manajemen SDM agribisnis, SDM agribisnis dapat dimulai dari subsistem input sampai dengan subsistem output secara sederhana (Gambar 4.6.).



**Gambar 4.6** *Input-Output Simplification of the Human Resource Management System* (Werther dan Davis,1996:20)

### **b. Natural Resources (Sumberdaya Alam)**

Sumberdaya alam merupakan unsur pokok bagi penunjang *up-stream agribusiness* (hulu/input) sebagai penghasil saprodi pertanian primer karena tidak dapat diatur oleh manusia sehingga penunjang tersebut hanya tergantung oleh sumberdaya alam, seperti iklim dan tanah sebagai syarat

tumbuh atau faktor produksi tanaman serta lautan sebagai tempat berkembangbiaknya sumberdaya perikanan laut.

Iklim dapat dilihat sebagai persyaratan tempat tumbuh tanaman seperti curah hujan, kelembaban, suhu udara, ketinggian tempat, dan intensitas cahaya. Tanah difokuskan kepada jenis tanah, struktur tanah, dan topografi tanah, sedangkan lautan adalah kadar garam, cahaya, dan suhu.

#### **4. *Research and Development (R&D)***

Riset dan pengembangan di bidang agribisnis sangat diperlukan untuk peningkatan kualitas produk serta efektivitas dan efisiensi baik di subsistem *on-farm* (usaha pertanian berupa usahatani, melaut, dan beternak) maupun subsistem *of-farm/down stream* (pengolahan hasil dan pemasaran).

Di subsistem *on-farm* dapat berupa peningkatan produksi tanaman seperti hasil riset bioteknologi (kultur jaringan, teknologi pakan, pengendalian hama dan penyakit). Kemudian di sub-sistem *of-farm/down stream* seperti rekayasa bioproses (peningkatan nilai tambah dari pengolahan hasil-hasil pertanian yang dikenal sebagai agroindustri, baik di industri kecil, menengah, maupun besar) selanjutnya pemasaran dapat dikaji dengan penelitian pasar (*price, demand, supply, dan equilibrium*).

Untuk itu peran lembaga-lembaga penelitian dan pengembangan, khususnya perguruan tinggi (dosen dan mahasiswa) sangat diperlukan untuk lebih diberdayakan dalam mendukung pengembangan usaha di bidang agribisnis dengan melahirkan suatu inovasi-inovasi sehingga produk agribisnis dapat mampu bersaing di pasar global.

Program riset dan pengembangan di perguruan tinggi dilakukan melalui kegiatan dukungan laboratorium untuk mata kuliah tertentu dan praktik lapang; kegiatan penelitian

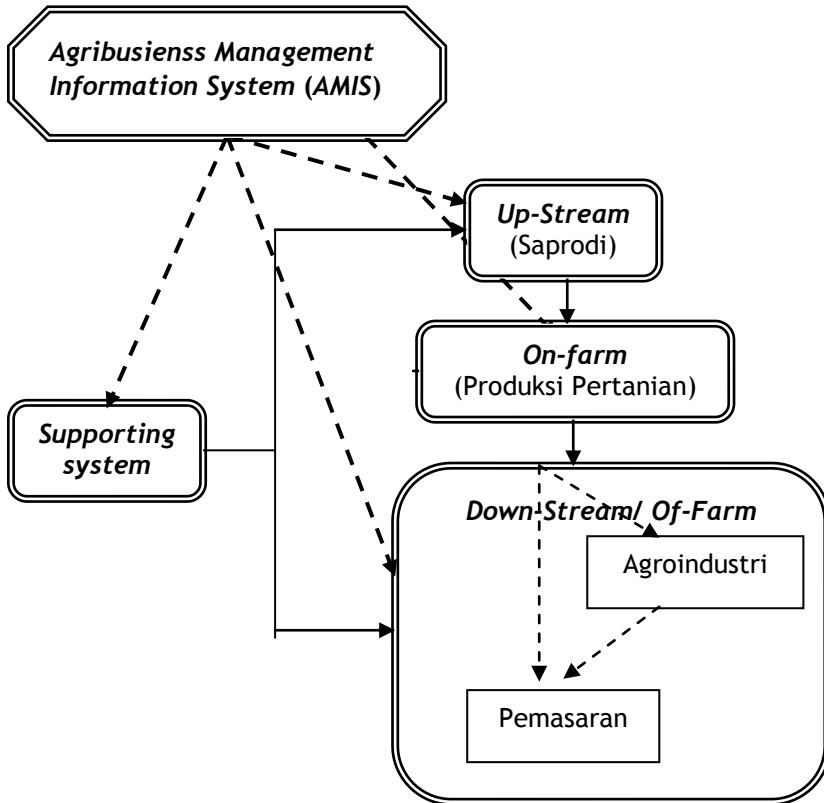
dari laporan akhir, seperti laporan praktik lapang D3, skripsi S1 (sarjana), tesis S2 (magister), dan disertasi S3 (doktor); kegiatan kerjasama dengan perusahaan agro-industri, masyarakat, pemerintah baik dalam maupun luar negeri.

## 5. Layanan Informasi Agribisnis

Ledakan informasi agribisnis telah banyak menimbulkan dampak yang dalam terhadap kerumitan manajemen dan organisasi. Manajer sebagai pengambil keputusan pada dasarnya adalah pengolah informasi. Manajer agribisnis modern harus mengetahui bahwa kemampuan untuk memperoleh, menyimpan, mengolah, mengambil kembali, dan menyajikan informasi untuk suatu keputusan yang tepat adalah vital. Hal ini betapa pun merupakan alasan dasar bagi suatu sistem informasi agribisnis adalah keputusan yang lebih baik.

Informasi agribisnis sangat diperlukan pada setiap subsistem agribisnis mulai input (pengadaan saprodi), proses (usaha pertanian), sampai ke output (agroindustri dan pemasaran) serta subsistem pendukung karena informasi tersebut akan meningkatkan proses atau kegiatan kerja seperti kecepatan dan ketelitian yang dapat dijadikan pertimbangan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan. Informasi tersebut dikenal dengan nama Sistem Informasi Manajemen Agribisnis (SIMA) atau *Agribusiness Management Information System (AMIS)* (Gambar 4.7.).

Tujuan suatu *AMIS* adalah menyajikan informasi untuk pengambilan keputusan pada *planning, organizing, directing, controlling,* dan *evaluation* kegiatan operasional subsistem agribisnis suatu perusahaan dan menyajikan sinergi organisasi pada proses.



**Gambar 4.7** Sistem Informasi Manajemen Agribisnis

Dalam suatu organisasi agribisnis diperlukan suatu komite pengarah perusahaan selain manajer produksi, manajer pemasaran dan manajer keuangan, juga diperlukan manajer AMIS. Manajer AMIS berfungsi sebagai penginput data atau informasi dengan cara memonitor, data programan aplikasi, dan pendesainan informasi agribisnis.

## 6. Konsultan dan Penyuluh Pertanian

Konsultan dan penyuluh pertanian harus diberdayakan dan dikembangkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang mempunyai dampak luas terhadap produktivitas, efektivitas, dan efisiensi agribisnis.

Derasnya arus globalisasi menuntut kemampuan yang tinggi dari mereka untuk bekerja keras dalam peningkatan daya saing produk agribisnis. Peningkatan daya saing dapat dilakukan dengan memberikan kontribusi pelaku agribisnis (petani, nelayan, peternak, usahawan agribisnis) berupa *knowledge* dan memposisikan pelaku tersebut sebagai subjek dan bukan sebagai objek dengan cara menjalin hubungan mitra kerja yang sejajar dengan mereka agar tercapai pembangunan agribisnis berkelanjutan (*sustainable agribusiness development*).

## 7. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah (*policy government*) memegang peran yang sangat penting dalam mengatur dan menciptakan kondisi lingkungan sistem usaha agribisnis yang kondusif dengan menetapkan kebijakan-kebijakan mulai dari lingkungan sentralisasi sampai lingkungan desentralisasi, misalnya harga komoditas agribisnis, penyediaan fasilitas pelayanan, perbankan, ekspor dan impor, dan sebagainya

Dalam kajian makroekonomika kebijakan pemerintah sebagai tindakan untuk mempengaruhi jalannya perekonomian dengan maksud keadaan perekonomian tidak terlalu menyimpang dari keadaan yang diinginkan, kajian tersebut berupa kebijakan moneter (investasi dan *saving*) dan kebijakan fiskal (pajak) karena kedua masalah tersebut dapat mewujudkan efek buruk dari perkembangan sistem usaha agribisnis.



### **a. Kebijakan Moneter**

Dalam mengembangkan usaha agribisnis diperlukannya kegiatan investasi pada sektor tersebut dari hasil tabungan masyarakat dan investor dari swasta dan luar negeri. Pemerintah harus berusaha untuk mendorong pihak-pihak tersebut untuk menggunakan tabungannya yang tersedia melakukan penanaman modal di sektor agribisnis. Dengan penanaman modal akan memberikan sumbangan penting dalam peningkatan dan ekspansi usaha, menggunakan teknologi modern untuk kualitas produk dan kecepatan dalam melakukan kegiatan usaha untuk mencapai efektivitas, efisiensi kerja, dan sebagainya.

Kebijakan moneter dijalankan dengan mempengaruhi penawaran uang dan suku bunga. Ditinjau dari ekonomika makro, kebijakan moneter dapat dibedakan menjadi 2 (dua) golongan, yaitu : kebijakan moneter kuantitatif dan kebijakan moneter kualitatif (Sukirno, 2004:310). Kebijakan moneter kuantitatif merupakan langkah-langkah bank sentral yang tujuan utamanya mempengaruhi jumlah penawaran uang dan suku bunga dalam perekonomian, sedangkan kebijakan moneter kualitatif merupakan langkah-langkah bank sentral yang bertujuan mengawasi bentuk-bentuk pinjaman dan investasi yang dilakukan oleh bank-bank perdagangan.

### **b. Kebijakan Fiskal**

Kebijakan fiskal diartikan sebagai tindakan yang diambil pemerintah dalam bidang anggaran belanja negara dengan maksud untuk mempengaruhi jalannya perekonomian. Anggaran belanja negara merupakan hasil dari pungutan pajak. Menurut Reksopryitno (2000:98) Pajak atau *tax* dalam teori ekonomika makro berupa daya beli yang diserahkan oleh masyarakat kepada pemerintah di mana terhadap penyerahan

uang atau daya beli tersebut pemerintah tidak memberikan balas jasa yang langsung. Pajak tersebut dapat berupa pajak pendapatan, pajak kekayaan, pajak warisan, dan sebagainya

Langkah pemerintah pada kebijakan fiskal adalah membuat perubahan-perubahan dalam sistem pajak pada usaha sektor agribisnis, di mana pajak yang diberlakukan pada sektor tersebut berdasarkan ukuran usahanya karena biasanya pemerintah tidak melihat ukuran usaha kemudian menaikkan pajak usaha dengan maksud pemerintah akan melakukan jenis pembelanjaan atau pengeluaran pada berbagai program pemerintah seperti pajak proporsional. Menurut Sukirno (2004:154) sistem pajak proporsional diterapkan dengan tidak membedakan diantara penduduk yang kaya atau yang miskin dan di antara perusahaan besar dan perusahaan kecil .

## **E. TECHNOLOGY APPLICATION (Penggunaan Teknologi)**

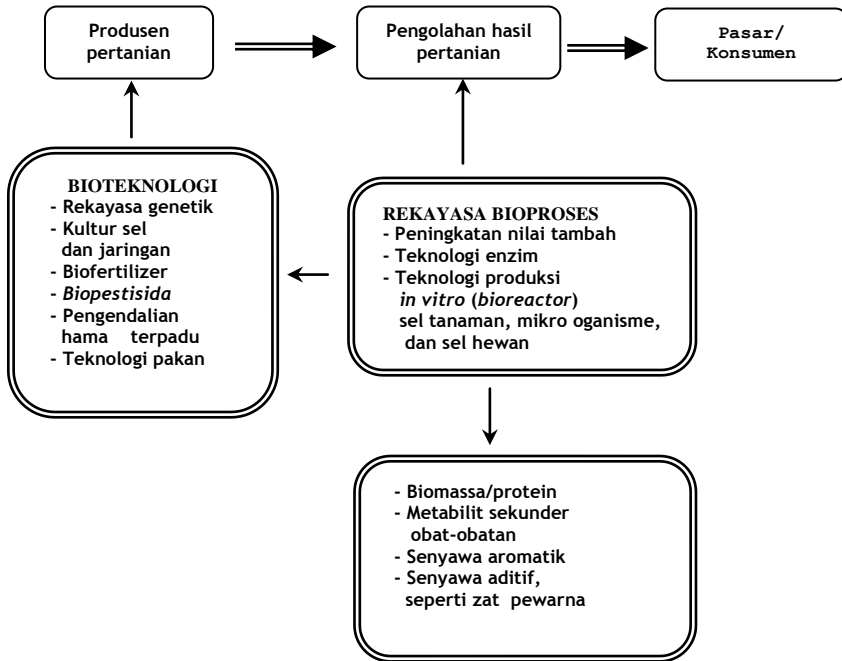
Dalam perkembangannya, teknologi banyak mengalami inovasi-inovasi baru mulai dari ditemukannya mesin uap pada abad ke-18 (revolusi industri I), peralatan perang dunia I dan II (revolusi industri II), sampai muncul teknologi canggih pada awal dekade 1980-an (revolusi industri III) sampai sekarang, seperti menurut Said dan Intan (2000:19) agroindustri, bioteknologi, burotika (informatika), mikroelektronika, rekayasa, material baru, telematika, teknologi medika, dan material baru. Bila dikaji lebih dalam teknologi canggih tersebut dapat diterapkan dalam bidang pertanian/agribisnis (pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan, dan kehutanan) bahkan dapat dijadikan sebagai kunci sukses dalam era pasar global/internasional.

**Tabel 4.2** Aplikasi Bioteknologi dalam Bidang Pertanian.

No.	Komoditas	Masalah Produktivitas Rendah	
		Pemecahan	Output
1.	Padi	- Kultur sel dan jaringan - Penyelamatan embrio - Fusi protoplas	Produktivitas dan mutu produk meningkat
2.	Kedelai	Rizobia dan mikoriza	Produktivitas tinggi
3.	Bawang putih	Fusi protoplas	Benih unggul
4.	Ternak	DNA rekombinan	Produktivitas naik
5.	Perikanan	- DNA rekombinan - Perikanan sehat	Produktivitas naik

**Sumber :** Moeljoprawiro (1994) *cit* Said dan Intan (2001:136)

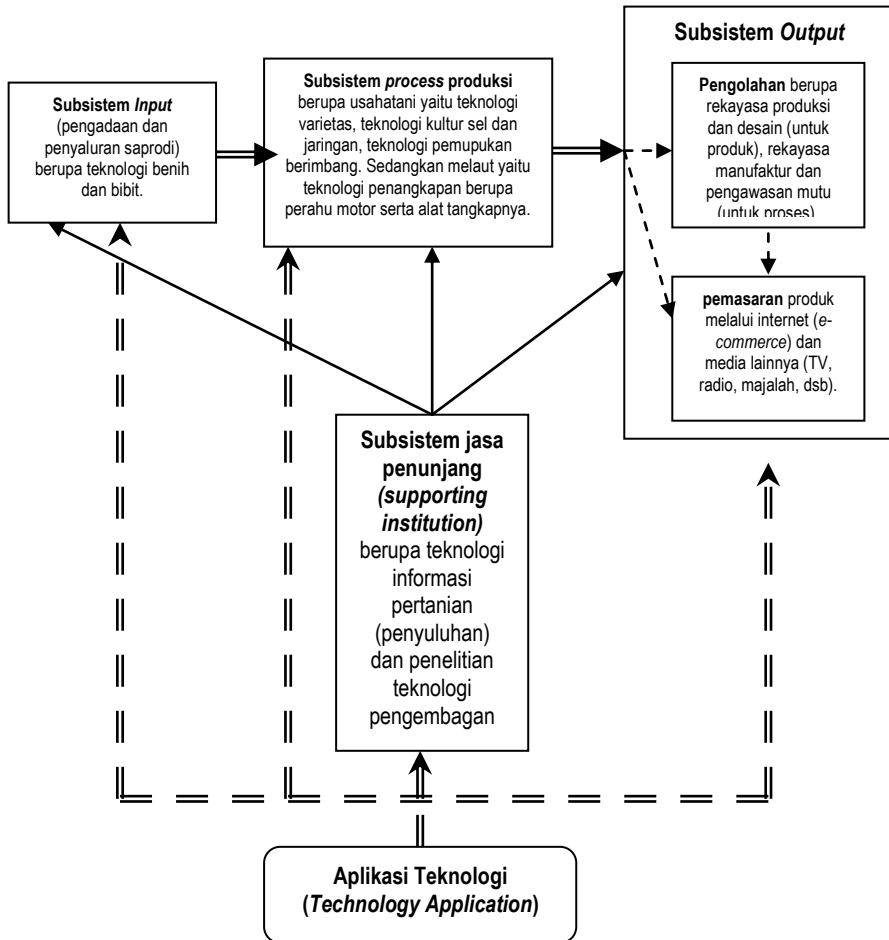
Jika ditinjau dari pengembangan dan penerapan bioteknologi, maka bioteknologi menjadi sangat penting dalam membangun sektor agribisnis di Indonesia, terutama pengolahan hasil/agroindustri yang diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam membangun agribisnis masa depan. Pada Tabel 4.2 dapat dilihat bagaimana prinsip-prinsip bioteknologi digunakan untuk mengatasi masalah produktivitas di bidang pertanian.



**Gambar 4.8** Peranan Aspek-aspek Bioteknologi dan Sistem Komoditas Pangan (Said, 1996 *cit* Said dan Intan, 2001:139)

Kemudian peranan bioteknologi dan rekayasa bioproses dalam sistem komoditas pangan terlihat pada gambar 4.8. Pada gambar tersebut terlihat bahwa pengembangan bioteknologi, khususnya rekayasa genetik, kultur sel dan jaringan, *biofertilizer*, *biopestisida*, benih unggul, pengendalian hama terpadu, dan teknologi pakan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi kinerja usaha produsen pertanian baik dari segi produktivitas maupun mutu produk dan jenis produk. Dengan demikian akan mampu menjamin ketersediaan bahan baku bagi agroindustri, baik dari segi jumlah, mutu, spesifikasi, maupun kontinuitas pasokan. Begitu pula pengembangan

rekayasa bioproses terutama yang berkaitan dengan peningkatan *value added* produk, teknologi enzim, *bioreactor* sel tanaman, dan lain-lain yang akan mempengaruhi pengembangan agribisnis (Said dan Intan, 2001:139).



**Gambar 4.9** Sistem Aplikasi Teknologi Agribisnis

Teknologi merupakan sarana untuk melakukan tugas ke arah kehidupan manusia yang semakin baik dan sejahtera. Teknologi dapat juga dianggap sebagai pengetahuan dan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Kemudian terdapat dua kategori umum mengenai teknologi, yaitu (1) teknologi keras yang diwakili oleh ilmu pengetahuan alam, rekayasa, dan matematik; dan (2) teknologi lunak yang diwakili oleh proses bisnis/agribisnis yang diperlukan untuk menterjemahkan ide dan konsep menjadi produk-produk yang layak jual.

Teknologi agribisnis merupakan salah satu sarana utama untuk mencapai tujuan, efisiensi, serta produktivitas yang tinggi dari perusahaan-perusahaan agribisnis (Said dan Intan, 2001:127). Sedangkan menurut Tjakraatmadja (1997) *cit* Said dan Intan (2000:33) manajemen teknologi adalah suatu ilmu pengetahuan yang dibutuhkan untuk memaksimumkan nilai tambah (*value added*) suatu teknologi dengan cara melakukan proses manajemen yang tepat. Dengan adanya fungsi manajemen tersebut, maka ruang lingkup penerapan manajemen teknologi dalam bidang agribisnis menjadi sangat luas, mulai dari perencanaan teknologi sampai dengan evaluasi teknologi dalam rangka pencapaian *value added* yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) konsumen.

Manajemen teknologi agribisnis merupakan aktivitas kegiatan pada setiap subsistem agribisnis (subsistem *input*, subsistem *process*, subsistem *output*, dan *supporting institution*) dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen (*planning*, *organizing*, *realization*, *controlling*, dan *evaluation*) secara terpadu berdasarkan tujuan yang sudah ditetapkan.

Sistem manajemen teknologi agribisnis dapat mencakup seluruh subsistem yang ada pada aktivitas agribisnis, mulai dari subsistem *input* (pengadaan dan penyaluran saprodi), subsistem *process* produksi (usahatani dan melaut), subsistem

*output* (pengolahan/ agroindustri dan pemasaran), dan subsistem jasa penunjang (*supporting institution*) (gambar 4.9).

- (1) Subsistem *Input* (pengadaan dan penyaluran saprodi) berupa teknologi benih dan bibit.
- (2) Subsistem *process* produksi berupa usahatani yaitu teknologi varietas, teknologi kultur sel dan jaringan, teknologi pemupukan berimbang. Sedangkan melaut yaitu teknologi penangkapan berupa perahu motor serta alat tangkapnya, seperti jaring (*trawl, otter trawl, purse seine/pukat cincin, dan drift gill net*) dan pancing (pancing *pole and line/huhate, tonda, rawai, set long line, dan drift long line*).
- (3) Subsistem *output* pengolahan dan pemasaran, yaitu pengolahan berupa rekayasa produksi dan desain (untuk produk), serta rekayasa manufaktur dan pengawasan mutu (untuk proses). Kemudian pemasaran produk melalui internet (*e-commerce*) dan media lainnya (TV, radio, majalah, dsb).
- (4) Subsistem jasa penunjang berupa teknologi informasi pertanian (penyuluhan) dan penelitian teknologi pengembangan.

Manajemen teknologi agribisnis sebagai salah satu sumberdaya pada berbagai subsistem agribisnis harus dapat digunakan secara tepat. Oleh karena itu, diperlukan fungsi manajemen dalam penerapan teknologi agribisnis yang efektif mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan aplikasi, pengawasan, dan evaluasi.

## **1. Perencanaan teknologi (*technology planning*)**

Perencanaan teknologi (*technology planning*) agribisnis dapat dikaitkan dengan pemilihan jenis teknologi yang akan dikembangkan dan diaplikasikan pada subsistem agribisnis, mulai dari hulu/input sampai ke hilir serta jasa penunjangnya.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan, yaitu a). kemampuan biaya karena melalui riset dan pengembangan membutuhkan biaya yang relatif besar serta jenis teknologi yang akan dipilih; b). kemampuan SDM dalam riset dan pengembangan untuk mengembangkan suatu jenis teknologi; c). skala usaha (kapasitas volume produksi) dan tingkat harga jual yang dihasilkan oleh teknologi tersebut, serta tingkat persaingan produk di pasar global; dan d). budaya, adat, dan kebiasaan masyarakat dalam menilai teknologi, karena biasanya masyarakat terkadang menolak teknologi sementara teknologi tersebut telah diyakini memperbaiki kehidupan masyarakat secara nyata sehingga perlu langkah strategis agar dapat diterima dan diaplikasikannya oleh masyarakat.

## **2. Pengorganisasian teknologi (*technology organizing*)**

Pengorganisasian teknologi (*technology organizing*) agribisnis adalah mencakup sumberdaya perusahaan (manusia dan finansial) yang ada secara tepat dan efisien. Untuk bidang pengembangan teknologi (*technology development*) misalnya teknologi pengolahan/ agroindustri melalui *research and development* sangat penting untuk mencapai efektif dan efisien.

## **3. Pelaksanaan aplikasi teknologi (*technology application realization*)**

Pelaksanaan aplikasi teknologi dimulai dari *reseach and development* sampai penggunaan teknologi tersebut berdasarkan jangka waktu yang telah ditetapkan seperti teknologi pengolahan.

## **4. Pengawasan teknologi (*technology controlling*)**

Pengawasan teknologi dilakukan oleh manejer dan ahli secara terus-menerus sejak dari perencanaan sampai selesainya



pe-laksanaan. Pengawasan tersebut penting sebagai koreksi untuk menghindari terjadinya kesalahan prosedur di lapangan dan jika betul terjadi kesalahan dapat segera diambil tindakan.

## 5. Evaluasi teknologi (*technology evaluation*)

Evaluasi teknologi dapat dilakukan upaya untuk menilai pelaksanaan atau kesesuaian antara rencana, pelaksanaan, dan hasil penerapan teknologi mengenai ada atau tidaknya penyimpangan dan tercapai tidaknya tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan rencana yang telah dibuat.

## F. *Ootcome* (Hasil)

*Outcome*, merupakan hasil yang diperoleh dari konsumen yang dapat dijadikan sebagai *feedback* dalam pengambilan keputusan selanjutnya, hal tersebut dapat berupa kepuasan konsumen (*costumer satisfaction*) berdasarkan *need* dan *wants* konsumen serta *customer value* berdasarkan manfaat atau nilai yang diperoleh konsumen.

### 1. *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)

Kepuasan pelanggan merupakan orientasi utama dari suatu perusahaan agribisnis dalam penerapan konsep pemasaran agribisnis. Jika terjadi pembelian berulang, maka konsumen dapat dikatakan puas terhadap produk tersebut. Menurut Engel *et al.* (1990) *cit* Tjiptono (2000:24) Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli di mana alternatif yang sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan pelanggan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan.

Dalam era persaingan perusahaan-perusahaan agribisnis harus dapat menempatkan kepuasan pelanggan sebagai tujuan

utama, hal ini tercermin dari semakin banyak perusahaan menyertakan komitmennya melalui visi dan misi dengan penyampaian barang dan jasa berkualitas serta harga bersaing, selain dapat terciptanya kepuasan pelanggan, juga dapat memberikan manfaat bagi pelanggan (*customer value*).

## 2. *Customer Value* (Nilai dan Manfaat Bagi Pelanggan)

Di dalam lingkungan agribisnis, *customer* memegang kendali agribisnis, paradigma *value* memfokuskan semua sumberdaya yang dikuasai oleh organisasi atau perusahaan agribisnis untuk menghasilkan *value* untuk memenuhi kebutuhan *customer*. Semua proses agribisnis menghasilkan *value* bagi *customer*.

*Customer value* merupakan manfaat atau nilai yang didapatkan oleh konsumen yang diperoleh dari produk agribisnis berupa barang dan jasa. Jadi bukan hanya kepuasan yang diperolehnya tapi manfaatnya juga dapat diperoleh misalnya agribisnis pangan, dengan mengkonsumsi produk pangan akan mendapatkan kepuasan dan manfaatnya memenuhi kebutuhan tubuh.

Menurut Mulyadi (2000:33) *customer value* merupakan selisih antara manfaat yang diperoleh customer dari produk dan jasa yang dikonsumsi dengan pengorbanan yang dilakukan oleh *customer* untuk memperoleh manfaat tersebut. Manfaat yang diperoleh dan pengorbanan yang dilakukan oleh *customer* ditentukan oleh kualitas hubungan yang dibangun antara produsen dengan pemasok, antara produsen dengan mitra agribisnisnya, dan produsen dengan *customer*-nya. Oleh karena itu formula *customer value* dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Customer value} = \text{Manfaat} - \text{Pengorbanan} * \text{Hubungan}$$

Dari formula tersebut terlihat bahwa tanda yang digunakan untuk menunjukkan peran hubungan dalam membentuk *customer value* adalah tanda perkalian (\*). Hal tersebut bahwa hubungan berkualitas (*quality relationship*) dapat melipatgandakan *customer value* yang dibangun oleh produsen bagi *customer*.

Hubungan berkualitas yang dibangun oleh produsen dan para pemasok dan para mitra agribisnisnya akan menjadikan produsen mampu menghasilkan kualitas produk secara konsisten bagi *customer*. Kualitas produk yang konsisten akan meningkatkan keandalan produsen sebagai penyedia value bagi *customers*. Keandalan produsen akan memicu kecepatan produsen sebagai penyedia *value* bagi *customers* sehingga pada akhirnya kualitas, keandalan, dan kecepatan menjadikan produsen penghasil produk yang efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arfida, 2003, *Ekonomi Sumberdaya Manusia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Baswir, R., 2000, *Koperasi Indonesia Edisi Pertama*, BPFE, Jogjakarta
- Beierlein, J.G., dan M.W. Woolverton, 1991, *Agribusiness Marketing (The Management Perspective)*, Prentice Hall , Englewood Cliffs, New Jersey
- Buffa, 1993, *Manajemen Produksi/Operasi Modern (Jilid 1)*, Erlangga, Jakarta
- Darlymple, D.J., and L.J. Parsons, 1983, *Marketing Management (Strategy and Cases)*, John Wiley & Sons, New York
- Downey W.D., dan S.P. Ericson (terjemahan: Alfonsus Sirait), 1992, *Manajemen Agribisnis (edisi Kedua)*, Airlangga, Jakarta
- Gitosudarmo, I., 1997, *Manajemen Pemasaran*, BPFE, Jogjakarta
- Hanafiah, A.M dan A. M. Saefuddin 1986, *Tataniaga Hasil Perikanan*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Kadariah, 1986, *Evaluasi Proyek (Analisis Ekonomi)*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Kartajaya, H., 2002, *MarkPlus On Strategy (12 Tahun Perjalanan MarkPlus & Co Membangun Strategi Perusahaan)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kotler , P., 2000, *Marketing management (The Millenium Edition)*, Prentice Hall International, Inc, New Jersey
- Manullang, M., 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Muda, A. A. K., 2003, *Kamus Lengkap Ekonomi*, Gitamedia Press, Jakarta

- Mulyadi, 2000, *Total Quality Management (Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global)*, Aditya Media, Jogjakarta
- Mulyo, J.H., 2001, *Manajemen Produksi Agribisnis (Hand Out Matrikulasi)*, Program Pascasarjana Kelompok Ilmu-ilmu Pertanian Program studi Magister Manajemen agribisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Radiosunu, 1983, *Manajemen Pemasaran (Suatu Pendekatan Analisis)*, BPFE, Jogjakarta
- Rangkuti, F., 2000, *Manajemen Persediaan (Aplikasi di Bidang Bisnis)*, Raja-Grafindo Persada, Jakarta
- , 2001, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Reksonadiprodjo, S., dan I Gitosudarmo, 2000, *Manajemen Produksi (Edisi 4)*, BPFE, Yogyakarta
- Reksoprayitno, 2000, *Pengantar Ekonomi Makro (Edisi 6)*, BPFE, Jogjakarta
- Said, E.G., dan A.H. Intan, 2000, *Manajemen Teknologi Agribisnis, Ghalia Indonesia dengan Magister Manajemen Agribisnis*, Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor, Bogor
- , 2001, *Manajemen Agribisnis, Ghalia Indonesia dengan Magister Manajemen Agribisnis*, Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor, Bogor
- Sudiro, A., 1995, *Pokok-pokok Manajemen Pemasaran*, Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, Malang
- Sudiyono, A., 2001, *Pemasaran Pertanian*, Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang, Malang

- Sukirno, S., 2004. *Makroekonomi Teori Pengantar (Edisi Ketiga)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Suparmoko, M., 1997, *Pengantar Ekonomika Mikro (Edisi ke dua)*, BPFE, Jogjakarta
- Soekartawi, 1994, *Teori Ekonomi Produksi (Analisis Fungsi Coob-Douglas)*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- , 1999, *Agribisnis (Teori dan Aplikasinya)*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- , 2000, *Pengantar Agroindustri*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- , 2002, *Prinsip Dasar Manajemen Pemasaran Hasil-hasil Pertanian (Teori dan Aplikasi)* , Rajawali Pers, Jakarta
- Sumayang, L., 2003, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Salemba Empat, Jakarta
- Werther, W.B., dan K. Davis, 1996, *Human Resources and Personnel Management (Fifth Edition)*, McGraw-Hill, Boston.
- Wibowo, A.S., V. Elisawati, dan H. Kartajaya, 1997, *36 Kasus Pemasaran Asli Indonesia*, Gramedia, Jakarta.

## BAB V

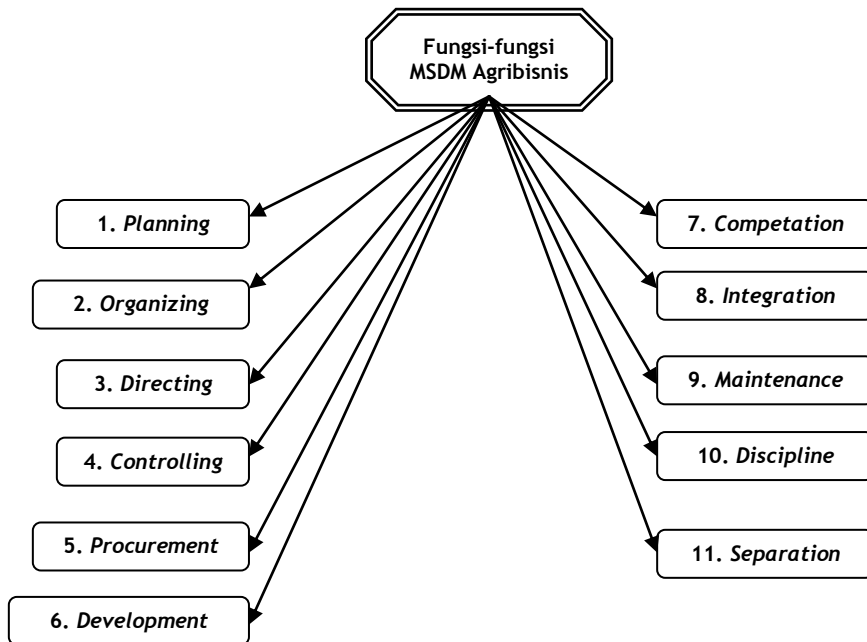
# TOPIK KHUSUS (*SPECIAL TOPICS*)

Topik khusus (*special topics*) yang dibahas dalam buku ini adalah manajemen sumberdaya manusia agribisnis, manajemen keuangan agribisnis, manajemen investasi agribisnis, dan manajemen strategik agribisnis.

### A. Manajemen Sumberdaya Manusia Agribisnis (**Agribusiness Human Resources Management**)

Manajemen sumberdaya manusia merupakan cabang dari manajemen dan sebagai satu jenis ilmu dan ilmu terapan yang dipakai seseorang sebagai pedoman prinsip-prinsip atau kebenaran atas dasar kehidupan nyata dalam perusahaan agribisnis untuk mencapai hasil tertentu. Sasaran dari sumberdaya manusia adalah mewujudkan satuan kerja yang efektif dan efisien.

Manajemen sumberdaya manusia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan, baik individu, maupun organisasi (Handoko, 2000:4). Sedangkan manajemen sumberdaya manusia menurut Hasibuan (2000:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.



**Gambar 5.1** Fungsi-Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia Agribisnis

Jika dikaji dari berbagai definisi manajemen sumberdaya manusia, maka manajemen sumberdaya manusia agribisnis adalah seni dan ilmu yang mengatur fungsi karyawan atau pekerja dalam suatu usaha agribisnis agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi/ perusahaan, individu, dan masyarakat.

Fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia agribisnis dapat berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Gambar 5.1.).



## 1. Perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan sumberdaya manusia dalam agribisnis akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui *what* dan *how* sumberdaya manusia itu. Perencanaan sumberdaya manusia menurut Hasibuan (2000:247) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis*, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh.

- a. *Job analysis* adalah memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan. Aktivitas tersebut terdiri atas *job description* (menyangkut apa yang dilakukan pada suatu pekerjaan/ profil pekerjaan), *job specification* (siapa yang melakukan suatu pekerjaan), *job evaluation* (menyangkut berat ringannya pekerjaan dan besarnya kompensasi), *job enrichment* (perluasan pekerjaan secara *vertical*), *job enlargement* (perluasan pekerjaan secara *horizontal*), dan *work simplification* (pekerjaan disederhanakan).
- b. Organisasi memberikan informasi tentang : 1) tujuan yang ingin dicapai, apakah profit atau memberikan pelayanan; 2) jenis organisasi, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional, atau komite; 3) kepemimpinan organisasi, individu, atau kolektif; 4) jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional; serta 5) jenis-jenis *authority* yang didelegasikan dalam organisasi.
- c. Situasi persediaan tenaga kerja memberikan informasi tentang hal-hal sebagai berikut: 1) persediaan tenaga kerja dan tingkat SDM, 2) Jenis-jenis, susunan umur, tingkat pendidikan, dan penyebaran atau pemerataan tenaga kerja,

3) kebijaksanaan perburuhan dan kompensasi, dan 4) sistem, kurikulum, dan tingkat pendidikan SDM.

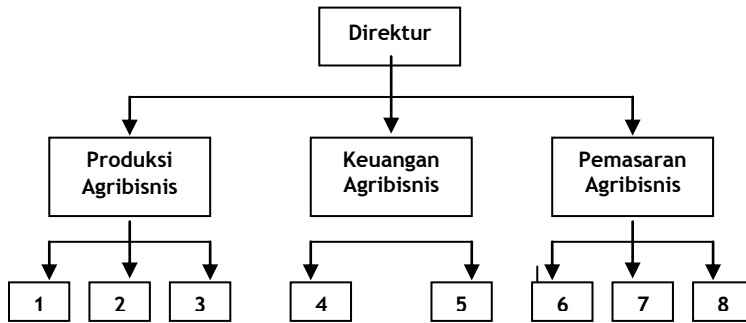
Apabila informasi-informasi di atas diperoleh perencanaan secara lengkap dan akurat maka perencanaan SDM agribisnis akan baik dan benar. Jika SDM baik dan benar, maka realisasi MSDM agribisnis akan lancar.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

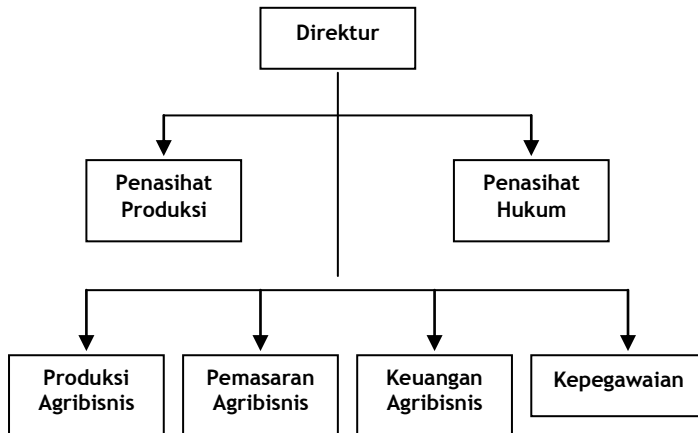
Pengorganisasian dalam sumberdaya manusia agribisnis merupakan sistem dari aktivitas kerjasama antar semua manusia yang terlibat dalam perusahaan atau organisasi agribisnis berdasarkan tanggungjawab masing-masing untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Pada prinsipnya organisasi agribisnis bertujuan agar organisasi tersebut berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi atau dalam usaha menyusun suatu organisasi. Perlu kita perhatikan beberapa asas atau prinsip-prinsip organisasi, seperti (a) perumusan tujuan dengan jelas dengan menentukan program, prosedur, *KISS ME* (Koordinasi, Integrasi, Simplikasi, Sinkronisasi, dan Mekanisasi); (b) pembagian kerja, berdasarkan wilayah/teritorial, berdasarkan jenis produk yang dihasilkan, berdasarkan *customer* yang dilayani (grosir dan *retail*), berdasarkan atas dasar fungsi (rangkaian kerja), serta berdasarkan dasar waktu (pagi, siang dan malam); (c) delegasi kekuasaan (*delegation of authority*) berdasarkan berbagai aspek, seperti wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan sumberdaya, wewenang memerintah, dan wewenang memakai batas waktu tertentu; (d) rentangan kekuasaan, seperti *span of authority*, *span of kontrol* (rentangan pengawasan), *span of management*, dan *span of managerial responsibilities*; (e) tingkat-tingkat pengawasan diusahakan sedikit atau sesederhana mungkin, selain

memudahkan komunikasi agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam organisasi untuk mencapai tingkat-tingkat tertentu dalam organisasi; serta (f) kesatuan perintah dan tanggung-jawab (*unity of command and responsibility*), seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya.



**Gambar 5.2** Organisasi Agribisnis (Garis)



**Gambar 5.3** Organisasi Agribisnis (Garis dan Staf)

Menurut pola hubungan kerja serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab, maka bentuk-bentuk organisasi sebagai berikut: bentuk organisasi garis, organisasi fungsional, organisasi garis dan staf, serta organisasi fungsional dan staf (Manullang, 1996:52). Organisasi dalam agribisnis dapat digunakan organisasi garis dan organisasi garis dan staf (Gambar 5.2 dan 5.3).

Organisasi garis adalah organisasi agribisnis yang masih kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling kenal, serta spesialisasi kerja belum begitu tinggi. Sedangkan organisasi garis dan staf dianut oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas, dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam, serta jumlah karyawannya banyak. Pada organisasi garis dan staf terdapat satu atau lebih tenaga staf. Staf yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasihat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat pemimpin di dalam organisasi tersebut.

### **3. Pengarahan (*directing*)**

Pengarahan merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Memberi pengarahan atau dengan kata lain perintah adalah fungsi dan tugas pimpinan atau manajer, seperti perintah. Dalam melaksanakan suatu tugas hal yang utama harus diperhatikan adalah tujuan dari kegiatan tersebut. Demikian juga dalam memberikan perintah kepada bawahan tidak boleh sewenang-wenang, sambil lalu, atau iseng-iseng. Setiap pimpinan dalam memberikan perintah haruslah benar-benar untuk me-realisasikan tujuan perintah itu.

Tujuan utama dalam pemberian perintah oleh atasan kepada bawahan ialah untuk mengkoordinasi kegiatan bawahan agar kegiatan masing-masing bawahan yang beraneka ragam terkoordinasi kepada suatu arah, yaitu kepada tujuan perusahaan. Memberi perintah kepada bawahan juga dimaksudkan memberikan pendidikan kepada bawahan itu sendiri. Oleh karena itu, tugas memberi perintah kepada bawahan harus berhubungan erat dengan maksud menambah pengetahuan bawahan yang menerima perintah. Perintah menurut Manullang (1996:120) adalah suatu instruksi resmi dari seorang atasan kepada bawahan untuk mengerjakan atau untuk tidak melakukan sesuatu guna merealisasikan tujuan kepada realisasi tujuan perusahaan. Suatu perintah harus datang dari pihak atasan kepada bawahan tidak boleh sebaliknya. Bawahan yang diperintah itu haruslah bawahan dari atasan yang bersangkutan, tidak boleh bawahan dari atasan lain, kecuali dalam sistem fungsional. Jadi atasan yang memberi perintah kepada bawahan itu haruslah atasan yang mempunyai wewenang untuk itu.

#### **4. Pengawasan (*directing*)**

Pengawasan dalam sumberdaya manusia agribisnis dapat ditinjau dari sistem pengawasan yang mengandung prinsip-prinsip pokok dalam pengawasan. Masing-masing kegiatan membutuhkan sistem pengawasan. Apakah karyawan tersebut melakukan pekerjaan yang baik atau tidak.

Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar efektif artinya dapat merealisasi tujuan, maka sistem pengawasan setidaknya-tidaknya harus dapat dengan segera melapor-kan adanya penyim-

pangan-penyimpangan dari rencana. Apa yang terjadi dapat disetir dengan tujuan tertentu.

Titik berat pengawasan sesungguhnya berkisar pada manusia sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan-kegiatan dalam badan usaha atau dalam organisasi agribisnis bersangkutan. Selain itu sifat ekonomis dari sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan, tidak ada gunanya membuat sistem pengawasan yang mahal bila tujuan pengawasan itu dapat dijemakan dengan suatu sistem yang murah. Sistem pengawasan untuk perusahaan-perusahaan agribisnis besar tidak perlu dianut bila pengawasan itu tidak ekonomis. Yang menjadi pedoman haruslah membuat dan menganut suatu sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasikan motif ekonomi.

## **5. Pengadaan (*Procurement*)**

Pengadaan SDM agribisnis merupakan fungsi operasional pertama MSDM agribisnis. Pengadaan karyawan merupakan masalah yang penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, dan efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin. Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Aktivitas utama dalam MSDM agribisnis adalah pengadaan SDM agribisnis. Hal tersebut berupa aktivitas-aktivitas untuk menyusun program peramalan kebutuhan tenaga kerja penarikan, seleksi, serta penempatan, orientasi, dan induksi tenaga kerja.

Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja di masa kini dan masa datang sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja tersebut dapat didasarkan

atas jumlah produksi, ramalan-ramalan usaha, perluasan perusahaan, perkembangan teknologi, perkembangan teknologi, tingkat *supply* dan *demand* tenaga kerja, dan perencanaan karir pegawai.

Penarikan tenaga kerja dimaksudkan memanggil pelamar untuk mengisi jabatan yang lowong dalam suatu organisasi melalui sumber tenaga kerja, seperti iklan, kantor penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan, serikat karyawan, dan karyawan, serta keluarga karyawan. Kemudian metode penarikan dapat dilakukan dengan metode tertutup yang hanya diinformasikan kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja dan metode terbuka diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa maupun elektronik agar tersebar luas ke masyarakat.

Seleksi tenaga kerja, merupakan suatu proses untuk memberi jabatan kepada pelamar yang tepat. Dengan pelamar yang tepat, maka ada kesesuaian (*best fit*) antara kebutuhan jabatan (*job requirements*) di satu pihak dengan kualifikasi calon di pihak lain. Proses seleksi menurut Manullang (1996:146) umumnya terdiri dari tahap-tahap wawancara pendahuluan, pengisian formulir lamaran, pemeriksaan referensi, tes psikologi, wawancara, pemeriksaan kesehatan, dan persetujuan atasan langsung.

Penempatan kerja berarti pelamar diputuskan untuk memegang suatu jabatan dalam organisasi melalui proses orientasi (induksi), yakni mengenalkan karyawan kepada perusahaan tentang pekerjaannya, sejarah perusahaan, produksi yang dikeluarkan perusahaan, kewajiban dan hak karyawan, kondisi pekerjaan, serta upah dan gaji karyawan.

Seleksi dan penempatan tenaga kerja yang tepat akan membawa dampak yang positif bagi suatu organisasi. Seleksi dan penempatan tenaga kerja yang keliru membawa dampak negatif, antara lain timbulnya keresahan tenaga kerja, turunnya

semangat dan kegairahan kerja, turun-nya produktivitas, kekeliruan dalam pelaksanaan tugas, dan tanggung-jawab yang kurang.

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lain di perusahaan tersebut. Sedangkan induksi karyawan merupakan kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan agribisnis.

## **6. Pengembangan (*Development*)**

Pengembangan SDM agribisnis merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen SDM agribisnis. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan atau tenaga kerja. Pengembangan tenaga kerja adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan pengetahuan dan memperbaiki sikapnya. Menurut Manullang (1996:147), berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja, yaitu pelatihan/pendidikan, rotasi jabatan, delegasi wewenang, promosi, pemindahan, konseling, dan konferensi.

Pengembangan sumberdaya manusia agribisnis merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral bagi sumberdaya manusia agribisnis, baik karyawan maupun pimpinan (direktur/manajer) dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*).



*Education* meningkatkan keahlian teoretis, konseptual, dan moral. Sedangkan *training* meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan.

Metode-metode pengembangan untuk *education* dapat berupa *training methods, under study, job rotation and planned progression, coaching and counseling, junior board of executive or multiple management, business games, sensitivity training*, dan *other development method*. Sedangkan untuk *training* dapat berupa *on the job, vestibule, demonstration and example, simulation, apprenticeship, classroom methods (lecture/ceramah/kuliah, conference/rapat, programmed instruction, case study method, role playing*, metode diskusi, dan metode seminar).

## **7. Kompensasi (*compensation*)**

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip perusahaan harus adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja dan layak dalam memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

Sistem kompensasi adalah sistem waktu, sistem hasil (*output*), dan sistem borongan (Hasibuan, 2000:123). (a) Sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah dan dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap pekerja; (b) Sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis

pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan administrasi; dan (c) Sistem borongan merupakan suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, dan banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Penentuan sistem kompensasi hendaknya memberikan kepuasan bagi karyawan, *profit* untuk perusahaan, serta produk yang berkualitas dan harga yang pantas. Jadi, semua pihak mendapatkan kepuasan dari sistem pengupahan yang diterapkan.

## **8. Pengintegrasian (*integration*)**

Pengintegrasian sebagai kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia yang terpenting, sulit, dan kompleks untuk merealisasikannya karena manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, membawa latar belakang, perilaku, keinginan, dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan agribisnis.

Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan manajer harus memahami sikap dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja untuk perusahaan. Pada umumnya orang mau bekerja karena didorong keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik dan rohaninya. Jadi, manajer harus berusaha memberikan balas jasa yang adil dan layak serta memperlakukan karyawan dengan baik sebagaimana layaknya manusia. Sebaliknya karyawan juga harus menyadari mengapa perusahaan menerima mereka dan apa yang

diharapkan dari karyawan. Perusahaan selalu mengharapkan agar karyawannya bekerja giat, mematuhi disiplin, dan menghasilkan prestasi kerja yang baik karena dengan cara tersebut perusahaan dapat memperoleh *profitnya*.

Manajer dalam melaksanakan pengintegrasian harus berdasarkan prinsip dan metode yang mapan. Menurut Hasibuan (2000:135-136), prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan, sedangkan metode pengintegrasian dapat pula berupa hubungan antar manusia (*human relation*), motivasi (*motivation*), kepemimpinan (*leadership*), kesepakatan kerja bersama (KKB), dan *collective bargaining*.

Masalah pengintegrasian adalah menyatukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Jadi *the nature of man* dan *the nature of organization* perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

## **9. Pemeliharaan (*maintenance*)**

Pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, maka semangat kerja, sikap, dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan merupakan kegiatan memelihara untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

Pemilihan metode yang tepat sangat penting agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya

dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Metode pemeliharaan dapat dilakukan dalam bentuk komunikasi, intensif, kesejahteraan karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja (KKK), dan hubungan industrial pancasila (Hasibuan, 2000:178). (a) komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi dikatakan efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas dan mudah dipahami, dipersepsikan, ditafsirkan, dan dilaksanakan seperti yang dimaksud komunikator pada komunikan; (b) Insentif merupakan daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya; (c) Kesejahteraan karyawan merupakan balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan dengan tujuan untuk mem-pertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat; (d) keselamatan dan kesehatan kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik; dan (e) Hubungan industrial pancasila (HIP) merupakan hubungan antara para pelaku dalam proses produksi produk (buruh, pengusaha, dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

## **10. Kedisiplinan (*discipline*)**

Kedisiplinan sebagai fungsi operatif manajemen sumberdaya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik sulit bagi organisasi

perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik akan sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan juga sebagai keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Kedisiplinan yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung-jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para karyawannya berdisiplin baik.

## **11. Pemberhentian (*separation*)**

Pemberhentian sebagai fungsi operatif terakhir dari MSDM. Istilah pemberhentian sinonim dengan pemisahan atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer perusahaan karena telah diatur oleh undang-undang dan memberikan risiko bagi perusahaan maupun untuk karyawan yang bersangkutan.

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pada dasarnya tidak ada yang abadi di dunia ini, jika ada pengadaan pasti akan ada pula pemberhentian.

## **B. Manajemen Keuangan Agribisnis** *(Agribusiness Finance Management)*

Setiap perusahaan agribisnis selalu membutuhkan dana dalam rangka memenuhi kebutuhan operasi sehari-hari maupun untuk mengembangkan perusahaan. Kebutuhan dana tersebut berupa modal kerja maupun untuk pembelian aktiva tetap. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan harus mencari sumber dana dengan komposisi yang menghasilkan beban biaya paling murah. Untuk itu harus diupayakan bagaimana mengelola keuangan.

Manajemen keuangan dapat diartikan sebagai semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha-usaha mendapatkan dana dengan biaya yang murah serta usaha untuk menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut secara efisien (Sutrisno, 2001:3). Sedangkan menurut Suratiyah (2001:3) manajemen keuangan membahas tentang investasi, pembelanjaan, dan pengelolaan aset-aset dengan beberapa tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan agribisnis manajemen keuangan agribisnis dikhususkan ke perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk agribisnis serta usahatani di lapangan dengan mengalokasikan dananya secara efektif dan efisien.

Manajemen keuangan agribisnis tidak bisa dipisahkan dengan fungsi-fungsi perusahaan yang lain, seperti pemasaran agribisnis, produksi (usahatani dan agroindustri) maupun sumberdaya manusia agribisnis. Oleh karena itu manajer keuangan harus bekerjasama dengan manajer-manajer fungsi tersebut. Misalnya pengembangan produk baru, rencana promosi, distribusi harga, dan penentuan harga produk.

Berkaitan dengan tujuan perusahaan, tujuan perusahaan agribisnis adalah meningkatkan kemakmuran para pemegang saham atau pemilik. Kemakmuran para pemegang saham

diperlihatkan dalam wujud semakin tingginya harga saham yang merupakan pencerminan dari keputusan-keputusan investasi, pendanaan, dan kebijakan deviden. Oleh karena itu, kemakmuran para pemegang saham dapat dijadikan analisis dan tindakan rasional dalam proses pembuatan keputusan.

Untuk membahas manajemen keuangan agribisnis tidak bisa terlepas dari laporan keuangan. Oleh karena itu, perlu pembahasan singkat mengenai laporan keuangan. Laporan keuangan agribisnis merupakan hasil akhir dari proses akuntansi agribisnis yang meliputi dua laporan utama, yakni neraca dan laporan rugi-laba. Laporan keuangan disusun dengan maksud untuk menyediakan informasi keuangan suatu perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Neraca adalah laporan yang menunjukkan posisi keuangan suatu perusahaan agribisnis pada saat tertentu. Sedangkan laporan rugi-laba merupakan laporan yang menunjukkan hasil kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Gambar 5.4. dan 5.5.).

<b>“PT AGRIFOOD”</b>			
<b>NERACA</b>			
<b>31 Desember 2004</b>			
<b>Aktiva Lancar :</b>		<b>Hutang Lancar :</b>	
Kas	Rp 3.425.000	Hutang Dagang	Rp 2.210.000
Efek	5.000.000	Hutang Wesel	3.600.000
Piutang Dagang	11.240.000	Hutang Pajak	740.000
PersediaanBarang	<u>14.520.000</u>	Total Hutang Lancar	<u>6.550.000</u>
Total Aktiva Lancar	<u>34.850.000</u>		
<b>Aktiva Tetap :</b>		<b>Hutang Jangka Panjang :</b>	
Tanah	12.000.000	Hutang Obligasi	15.000.000
Bangunan dan Peralatan	9.000.000	Hutang Bank	<u>10.000.000</u>
Kendaraan	<u>5.465.000</u>	Total Hutang Jangka Panjang	<u>25.000.000</u>
Total Aktiva Tetap	<u>46.465.000</u>	Modal	<u>49.100.000</u>
Total Aktiva	80.650.000	Total Hutang dan Modal	80.650.000

**Gambar 5.4** Neraca PT Agrifood

<b>"PT AGRIFOOD"</b> <b>Laporan Rugi-Laba</b> <b>Tahun 2004</b>	
Penghasilan	Rp 12.400.000
Harga Pokok Penjualan	<u>57.000.000</u>
<i>Profit Kotor</i>	67.000.000
Biaya Opeasional	<u>26.500.000</u>
<i>Earning Before Interest &amp; Tax (EBIT)</i>	40.500.000
Bunga	<u>7.500.000</u>
<i>Earning Before Tax (EBT)</i>	33.000.000
Pajak 30 %	<u>9.900.000</u>
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	23.100.000

**Gambar 5.5** Laporan Rugi-Laba PT. Agrifood

Bagi pengelola perusahaan agribisnis, tentu ingin mengetahui apakah perusahaan telah berjalan dengan baik. Untuk mengetahui apakah perusahaan sudah berjalan baik, maka pengelola harus mengetahui kinerja perusahaan yang dikelolanya. Kinerja perusahaan secara sederhana biasa diketahui dari tiga aspek, yaitu : likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas.

**Likuiditas** merupakan kemampuan perusahaan agribisnis untuk memenuhi kewajibannya yang segera harus dipenuhi. Likuiditas berhubungan dengan masalah kepercayaan kreditor jangka pendek kepada perusahaan, artinya semakin tinggi likuiditas semakin percaya para kreditor jangka pendek. Likuiditas perusahaan agribisnis ditunjukkan oleh besar kecilnya aktiva lancar atau aktiva yang mudah dijadikan uang tunai, seperti kas, surat berharga, piutang, dan persediaan. Apabila ditemukan likuiditas perusahaan sebesar 2,5 artinya setiap satu rupiah hutang lancar akan dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp 2,50. Semakin besar likuiditas, semakin besar kemampuan perusahaan dalam membayar hutang jangka pendek.



$$\text{Likuiditas} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

**Solvabilitas** merupakan kemampuan perusahaan agribisnis untuk memenuhi semua kewajibannya apabila perusahaan dilikuidasi. Biasanya permasalahan yang muncul apabila perusahaan agribisnis dilikuidasi (ditutup) menyangkut apakah kekayaan yang dimiliki perusahaan mampu menutup semua hutang-hutang. Untuk menutup semua hutangnya, perusahaan menjamin dengan semua kekayaannya (aktiva). Dengan demikian, solvabilitas perusahaan dapat dihitung dengan cara membagi total aktiva dengan total hutangnya. Apabila solvabilitas menghasilkan angka 3 artinya setiap Rp 1,- hutang perusahaan dijamin oleh Rp 3,- kekayaan yang dimiliki perusahaan.

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Hutang}}$$

**Rentabilitas** merupakan kemampuan perusahaan agribisnis dalam menghasilkan keuntungan dengan semua modal yang bekerja di dalamnya. Semua modal yang bekerja dalam perusahaan adalah modal sendiri dan modal asing. Rentabilitas terbagi ke dalam dua macam rentabilitas, yaitu rentabilitas ekonomi dan rentabilitas modal sendiri. Rentabilitas ekonomi (RE) adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit dengan semua modal, sedangkan rentabilitas modal sendiri (RMS) adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit dengan modal sendiri. Perbedaannya menurut Sutrisno (2001:18) adalah pada RE karena yang bekerja adalah semua modal (modal sendiri dan

modal asing) maka profit yang dibagi adalah profit operasi atau *EBIT (Earning Before Interest and Tax)*, sedangkan pada RMS, karena yang bekerja hanya modal sendiri, maka profit yang dibagi adalah profit untuk pemegang saham yakni *EAT (Earning After Tax)*.

$$\text{Rentabilitas} = \frac{\text{Profit}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilitas Ekonomis} = \frac{\text{EBIT}}{\text{MS} + \text{MA}} \times 100\%$$

$$\text{Rentabilitas Modal Sendiri} = \frac{\text{EAT}}{\text{MS}} \times 100\%$$

di mana

*MS* : modal sendiri

*MA* : modal asing

## 1. Fungsi Manajemen Keuangan Agribisnis

Fungsi manajemen keuangan agribisnis terdiri dari tiga keputusan yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan, yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan deviden. Masing-masing keputusan harus berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan agribisnis.

### **a. Keputusan Investasi Agribisnis**

Keputusan investasi merupakan masalah bagaimana manajer keuangan agribisnis harus mengalokasikan dana ke dalam bentuk-bentuk investasi yang akan mendatangkan keuntungan di masa datang. Bentuk, macam, dan komposisi dari investasi tersebut akan mempengaruhi dan menunjang tingkat keuntungan di masa depan. Keuntungan di masa depan yang diharapkan dari investasi tersebut tidak dapat diperkirakan secara pasti. Oleh karena itu, investasi akan mengandung risiko atau ketidakpastian. Risiko dan hasil yang diharapkan dari investasi itu akan sangat mempengaruhi pencapaian tujuan, kebijakan, maupun nilai perusahaan.

### **b. Keputusan Pendanaan Agribisnis**

Keputusan pendanaan sering disebut sebagai kebijakan struktur modal. Pada keputusan tersebut manajer dituntut untuk mem-pertimbangkan dan menganalisis kombinasi dari sumber-sumber dana yang ekonomis bagi perusahaan guna membelanjai kebutuhan-kebutuhan investasi serta kegiatan usahanya.

### **c. Keputusan dividen Agribisnis**

Deviden merupakan bagian keuntungan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada para pemegang saham. Oleh karena itu deviden merupakan bagian dari penghasilan yang diharapkan oleh pemegang saham. Menurut Sutrisno (2001:6), keputusan deviden merupakan keputusan manajemen keuangan untuk menentukan besarnya persentase profit yang dibagikan kepada para pemegang saham dalam bentuk *cash*,

stabilitas dividen yang dibagikan, deviden saham (*stock dividend*), pemecahan saham (*stock split*), serta penarikan kembali saham yang beredar dan semuanya ditujukan untuk menentukan kemakmuran para pemegang saham.

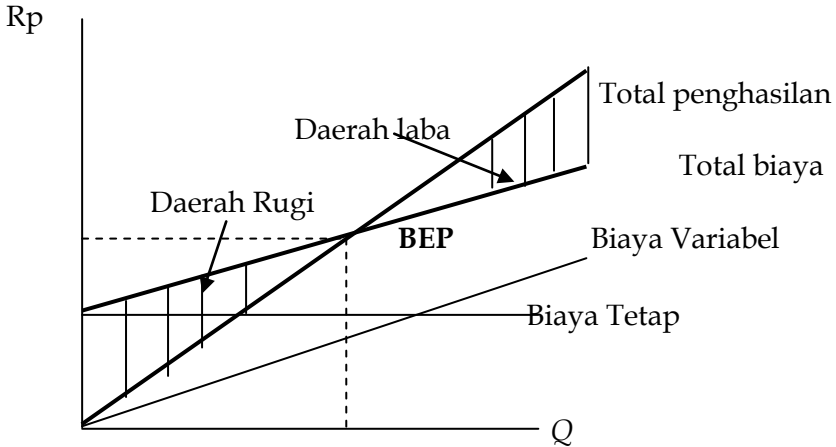
## **2. Analisis Keuangan Agribisnis**

### **a. Break Even Point (BEP)**

*Break even point* (BEP) merupakan suatu kondisi di mana pada periode tersebut perusahaan tidak mendapat keuntungan dan juga tidak menderita kerugian. Artinya pada saat itu penghasilan yang diterima sama dengan biaya yang dikeluarkan

Di dalam analisis BEP digunakan asumsi-asumsi dasar yaitu (1) Biaya harus bisa dipisahkan dalam dua jenis biaya, biaya variabel dan biaya tetap. Bila ada biaya semi variabel harus dilokasikan ke dalam dua jenis biaya tersebut, (2) Harga jual per unit tidak berubah selama periode analisis, dan (3) Perusahaan agribisnis memproduksi satu macam produk bila menghasilkan lebih dari satu macam produk, perimbangan penghasilan masing-masing harga tetap.

Ada dua cara dalam menentukan BEP, yaitu pendekatan grafik dan pendekatan matematik. Pendekatan grafik, salah satu penentuan titik BEP adalah dengan menggambarkan unsur-unsur biaya dan penghasilan ke dalam suatu gambar grafik. Pada grafik tersebut nampak garis-garis biaya variabel, biaya tetap, total biaya, dan garis total penghasilan (gambar 5.6).



**Gambar 5.6** Grafik *Break Even Point*

Pendekatan matematik, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu atas dasar unit dan atas dasar rupiah. Seperti pada pengertian BEP bahwa perusahaan agribisnis tidak memperoleh laba atau menderita rugi, total penghasilan sama dengan total biaya, dan laba sama dengan nol oleh karena itu persamaannya adalah  $PENGHASILAN = BIAAYA$ .

diketahui :

- $P$  = harga jual per unit
- $V$  = biaya variabel per unit
- $BT$  = biaya tetap total selama setahun
- $Q$  = kuantitas penjualan

maka :

$$P \cdot Q = V \cdot Q + BT$$

$$P \cdot Q - V \cdot Q = BT$$

$$(P - V) Q = BT$$

$$BT$$

$$Q = \frac{BT}{P - V}$$

Rumus BEP dalam Unit

$BEP_{Unit} = \frac{BT}{P - V}$
---------------------------------

Apabila diinginkan BEP dalam rupiah, maka dari formulasi tersebut dikalikan dengan harga (P), sehingga

$$P.Q = \frac{BT}{P - V} P$$

$$P.Q = \frac{BT}{P - V}$$

$$P.Q = \frac{BT}{P - \frac{V}{P}}$$

$$P.Q = \frac{BT}{1 - \frac{V}{P}}$$

$$P.Q = \frac{BT}{1 - \frac{V}{P}}$$

Rumus BEP dalam Rupiah

$$BEP_{Rp} = \frac{BT}{1 - \frac{V}{P}}$$

### b. Leverage

Masalah *leverage* timbul karena perusahaan menggunakan aset yang menyebabkan harus membayar biaya tetap dan menggunakan hutang yang menyebabkan perusahaan agribisnis menanggung beban tetap. Dengan demikian *leverage* adalah penggunaa aktiva atau sumber dana di mana untuk penggunaan tersebut perusahaan harus menanggung biaya tetap atau beban tetap.

*Leverage* di bagi menjadi dua macam yaitu *leverage* operasi (*operation leverage*) dan *leverage* finansial (*finance leverage*). Perusahaan menggunakan *leverage* operasi dan finansial dengan tujuan agar keuntungan yang diperoleh perusahaan agribisnis lebih besar daripada asset dan sumber dananya. Dengan demikian akan meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham.

### 1) *Leverage* operasi (*operation leverage*)

*Leverage* operasi merupakan penggunaan aktiva yang menyebabkan perusahaan agribisnis menanggung biaya tetap berupa penyusutan. Penggunaan *leverage* operasi oleh perusahaan agribisnis diharapkan agar penghasilan yang diperoleh atas penggunaan aktiva tersebut cukup untuk menutup biaya tetap dan variabel.

*Leverage* operasi mengukur perubahan pendapatan atau penjualan terhadap keuntungan operasi. Dengan mengetahui tingkat *leverage* operasi, maka manajemen bias menaksir perubahan laba operasi sebagai akibat perubahan penjualan. Ukuran *leverage* operasi adalah *degree of operating leverage* (DOL), artinya bila DOL diketemukan 2, maka bila penjualan naik atau turun 10 persen, keuntungan biasa diperidiksikan bisa naik atau turun sebesar 2 kali kenaikan atau penurunan penjualan, berarti  $2 \times 10\% = 20\%$  . Semakin tinggi DOL perusahaan semakin berisiko, karena harus menanggung biaya tetap yang semakin besar. Untuk menghitung besarnya DOL digunakan rumus :

$$DOL = \frac{\% \text{ perubahan dalam EBIT}}{\% \text{ perubahan dalam penjualan}}$$

atau

$$DOL = \frac{S - BV}{S - BV - BT} = \frac{Q(P-V)}{Q(P-V) - BT}$$

Keterangan :

- $Q$  = kuantitas
- $P$  = harga per unit
- $V$  = biaya variabel per unit
- $BT$  = biaya tetap total
- $S$  = penjualan
- $BV$  = biaya variabel total

## 2) *Leverage finansial (finance leverage)*

*Leverage* finansial merupakan penggunaan dana yang menyebabkan perusahaan harus menanggung beban tetap berupa bunga. Penggunaan dana yang menyebabkan beban tetap ini diharapkan penghasilan yang diperoleh lebih besar dibandingkan dengan beban yang dikeluarkan.

*Leverage* finansial mengukur pengaruh perubahan keuntungan operasi (EBIT) terhadap perubahan pendapatan bagi pemegang saham (EAT). Yang mempengaruhi pendapatan pemilik adalah besarnya EBIT yang diterima dan struktur modal yang dipunyai. Ukuran tingkat *leverage* finansial adalah *degree of financial leverage* (DFL), dan untuk mengukur besarnya DFL digunakan rumus sebagai berikut :

$$DFL = \frac{EBIT}{EBIT - i} = \frac{Q(P-V) BT}{Q(P-V) - BT - i}$$

di mana :

$i$  = bunga dalam rupiah



## c. Rasio Keuangan Agribisnis

### 1) Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas mengukur besar fktifitas perusahaan agribisnis dalam memanfaatkan sumber dananya. Rasio tersebut dinyatakan sebagai perbandingan penjualan dengan berbagai elemen aktiva. Rasio aktivitas meliputi Perputaran persediaan (*inventory turnover*), perputaran piutang (*receivable turnover*), perputaran aktiva tetap (*fixed assets turnover*), dan Perputaran aktiva (*asset turnover*).

Perputaran persediaan (*inventory turnover*) merupakan komponen utama dari barang yang dijual. Oleh karena itu, semakin tinggi persediaan berputar semakin efektif perusahaan agribisnis dalam mengelola persediaan, yang dihitung dengan rumus:

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Harga pokok penjualan}}{\text{Rata-rata persediaan}}$$

Perputaran piutang (*receivable turnover*) merupakan ukuran efektivitas pengelolaan piutang. Semakin cepat perputaran piutang, semakin efektif perusahaan dalam mengelola piutangnya, yang dihitung dengan rumus :

$$\text{Perputaran piutang} = \frac{\text{Penjualan kredit}}{\text{Rata-rata piutang}}$$

Perputaran aktiva tetap (*fixed assets turnover*) merupakan perbandingan antara penjualan dengan total aktiva yang dimiliki perusahaan agribisnis, yang dihitung dengan rumus :

$$\text{Perputaran aktiva tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva tetap}}$$

Perputaran aktiva (*asset turnover*) merupakan ukuran efektivitas pemanfaatan aktiva dalam menghasilkan penjualan. Semakin besar perputaran aktiva semakin efektif perusahaan agribisnis mengelola aktiva, yang dihitung dengan rumus :

$$\text{Perputaran aktiva tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

## 2) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan kemampuan perusahaan agribisnis membayar kewajiban-kewajibannya yang segera harus dipenuhi, yaitu hutang jangka pendek. Rasio likuiditas meliputi *current ratio*, *quick ratio/acid test ratio*, dan *cash ratio*.

*Current ratio* merupakan rasio perbandingan antara aktiva lancar yang dimiliki perusahaan agribisnis dengan hutang jangka pendek. Aktiva lancar tersebut meliputi kas, piutang dagang, efek, persediaan, dan aktiva lancar lainnya. Sedangkan hutang jangka pendek meliputi hutang dagang, hutang wesel, hutang bank, hutang gaji, dan hutang lainnya yang segera harus dibayar. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

*Quick ratio/acid test ratio* merupakan rasio antara aktiva lancar sesudah dikurangi dengan hutang lancar. Rasio ini menunjukkan besarnya alat likuid yang paling cepat digunakan untuk melunasi hutang lancar. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar - persediaan}}{\text{Hutang lancar}}$$

*Cash ratio* adalah rasio yang membandingkan antara kas dan aktiva lancar yang bisa segera menjadi uang kas dengan hutang lancar. Aktiva lancar yang bisa segera menjadi uang kas adalah efek atau surat berharga. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{Kas + Efek}}{\text{Hutang lancar}}$$

### 3) Rasio Keuntungan

Keuntungan merupakan hasil dari kebijaksanaan yang diambil manajemen. Rasio keuntungan bertujuan mengukur seberapa besar tingkat keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan agribisnis. Semakin besar tingkat keuntungan menunjukkan semakin baik manajemen dalam mengelola perusahaan agribisnis. Rasio keuntungan dapat diukur dengan *profit margin*, *return on asset (ROA)*, *return on equity (ROE)*, *return on investment (ROI)*, dan *earning per share (EPS)*.

*Profit margin* merupakan kemampuan perusahaan agribisnis untuk menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan penjualan yang dicapai. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Gross profit margin} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{EAT}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{EBIT}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

*Return on asset (ROA)* disebut juga rentabilitas ekonomis yang merupakan ukuran kemampuan perusahaan agribisnis dalam menghasilkan laba dengan semua aktiva yang dimiliki oleh perusahaan agribisnis. Dalam hal ini laba yang dihasilkan adalah laba sebelum bunga dan pajak atau EBIT. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

*Return on equity (ROE)* disebut juga *rate of return on net worth* yaitu kemampuan perusahaan agribisnis dalam menghasilkan keuntungan dengan modal sendiri yang dimiliki, sehingga ROE ini disebut rentabilitas modal sendiri. Laba yang diperhitungkan adalah laba bersih setelah dipotong pajak atau EAT. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

*Return on investment* (ROI) merupakan kemampuan perusahaan agribisnis untuk menghasilkan keuntungan yang akan digunakan untuk menutup investasi yang dikeluarkan. Laba yang digunakan untuk mengukur rasio ini adalah laba bersih setelah pajak atau EAT. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Return on investment} = \frac{\text{EAT}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

*Earning per share* (EPS) atau laba per lembar saham merupakan ukuran kemampuan perusahaan agribisnis untuk menghasilkan keuntungan per lembar saham pemilik. Laba yang digunakan sebagai ukuran adalah laba bagi pemilik atau EAT. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Earning per share} = \frac{\text{EAT}}{\text{Jumlah lembar saham}}$$

#### 4) Rasio *Leverage*

Rasio *leverage* menunjukkan seberapa besar dana perusahaan agribisnis dibelanjai dengan hutang. Apabila perusahaan agribisnis tidak mempunyai *leverage factornya* = 0, artinya perusahaan agribisnis dalam beroperasi sepenuhnya menggunakan modal sendiri atau tanpa menggunakan hutang.

Semakin rendah *leverage factor*, perusahaan agribisnis mempunyai risiko yang kecil bila kondisi ekonomi merosot. Ada 5 (lima) rasio *leverage* yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan agribisnis, yakni : *total debt to total asset ratio*, *debt to equity ratio*, *time interest earned ratio*, *fixed charge coverage ratio*, dan *debt service ratio*.

*Total debt to total asset ratio*, rasio total hutang dengan total aktiva yang biasa disebut rasio hutang (*debt ratio*) yang mengukur prosentase besarnya dana yang berasal dari hutang. Hutang merupakan semua hutang yang dimiliki oleh perusahaan agribisnis, baik jangka pendek maupun panjang. Kreditor lebih menyukai *debt ratio* yang rendah sebab tingkat keamanan dananya semakin baik. Rumus yang digunakan untuk menghitung *debt ratio* adalah :

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

*Debt to equity ratio* merupakan imbalan antara hutang yang dimiliki perusahaan agribisnis dengan modal sendiri. Semakin tinggi rasio tersebut berarti modal sendiri semakin sedikit dibandingkan hutangnya. Bagi perusahaan agribisnis, sebaiknya besarnya hutang tidak boleh melebihi modal sendiri agar beban tetapnya tidak terlalu tinggi. Untuk pendekatan konservatif besarnya hutang maksimal sama dengan modal sendiri, artinya *debt to equity*-nya maksimal 100 persen. Untuk menghitung *debt to equity* digunakan rumus :

$$\text{Debt to equity ratio} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

*Time interest earned ratio* atau *coverge ratio* merupakan rasio antara laba sebelum bunga dan pajak dengan beban bunga. Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan agribisnis memenuhi beban tetapnya berupa bunga dengan laba yang diperolehnya. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Time interest earned ratio} = \frac{\text{Laba sebelum bunga dan pajak}}{\text{Beban bunga}}$$

*Fixed charge coverge ratio*, rasio ini mengukur kemampuan perusahaan agribisnis untuk menutup beban tetapnya termasuk pembayaran deviden saham preferen, bunga, angsuran pinjaman, dan sewa. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Fixed charge coverge ratio} = \frac{\text{EBIT} + \text{Bunga} + \text{Angsuran sewa}}{\text{Bunga} + \text{Angsuran sewa}}$$

*Debt service ratio* merupakan kemampuan perusahaan agribisnis dalam memenuhi beban tetapnya termasuk anggaran pokok. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Debt service ratio} = \frac{\text{Laba sebelum bunga dan pajak}}{\text{Bunga} + \text{Sewa} + \frac{\text{Angsuran pokok pinjaman}}{(1 - \text{tarif pajak})}}$$

## 5) Rasio Penilaian

Rasio penilaian merupakan suatu rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan agribisnis dalam menciptakan nilai

pada masyarakat (investor) atau pada para pemegang saham. Rasio ini memberikan informasi seberapa besar masyarakat menghargai perusahaan agribisnis, sehingga mereka mau membeli saham perusahaan agribisnis dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai buku saham. Rasio ini terdiri dari *price earning ratio* (PER) dan *market to book value ratio* (MBV).

*Price earning ratio* (PER) ini mengukur seberapa besar perbandingan antara harga saham perusahaan agribisnis dengan keuntungan yang diperoleh oleh para pemegang saham. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Price earning ratio} = \frac{\text{Harga pasar saham}}{\text{Laba per lembar saham}}$$

*Market to book value ratio* (MBV) ini untuk mengetahui seberapa besar harga saham yang ada di pasar dibandingkan dengan nilai buku sahamnya. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan perusahaan agribisnis semakin dipercaya, artinya nilai perusahaan agribisnis menjadi lebih tinggi. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Market to book value ratio} = \frac{\text{Harga pasar saham}}{\text{Nilai buku saham}}$$

### **C. Manajemen Investasi Agribisnis** (*Agribusiness Investment Management*)

Investasi (*investment*) merupakan komitmen atas sejumlah dana atau sumberdaya lainnya yang dilakukan saat ini dengan tujuan memperoleh sejumlah keuntungan di masa datang.



Keputusan investasi yang dilakukan dalam agribisnis, seperti usahatani maupun usaha pabrikasi atau perusahaan agribisnis akan bisa ditutup oleh penerimaan-penerimaan di masa yang akan datang. Penerimaan-penerimaan tersebut berasal dari proyeksi keuntungan yang diperoleh atas investasi yang bersangkutan.

Menurut Tandelilin (2001:3) investasi bisa berkaitan dengan berbagai macam aktivitas, yakni menginvestasikan sejumlah dana pada aset riil (tanah, emas, mesin, dan bangunan), maupun aset finansial (deposito, saham, ataupun obligasi) yang merupakan aktivitas investasi yang umum dilakukan.

Tujuan investasi pada dasarnya untuk menghasilkan sejumlah uang atau untuk meningkatkan kesejahteraan investor. Sumber dana untuk investasi bisa berasal dari aset-aset yang dimiliki saat ini, pinjaman dari pihak lain, ataupun dari tabungan. Investor yang mengurangi konsumsinya saat ini akan mempunyai kemungkinan kelebihan dana untuk ditabung. Dana yang berasal dari tabungan tersebut jika diinvestasikan akan memberi harapan meningkatnya kemampuan konsumsi investor di masa datang yang diperoleh dari meningkatnya kesejahteraan investor tersebut.

Proses dalam sistem investasi meliputi pemahaman dasar-dasar keputusan investasi dan bagaimana mengorganisir aktivitas-aktivitas dalam proses keputusan investasi. Untuk memahami proses tersebut, seorang investor terlebih dahulu harus mengetahui beberapa konsep dasar investasi yang akan menjadi dasar pijakan dalam tahap pembuatan keputusan investasi yang akan dibuat.

Hal yang mendasar dalam proses keputusan investasi adalah pemahaman hubungan antara *return* yang diharapkan dan *risk* suatu investasi. Menurut Tandelilin (2001:6), *return* yang diharapkan oleh investor dari investasi yang dilakukan

adalah kompensasi atas biaya kesempatan (*opportunity cost*) dari penurunan daya beli akibat adanya pengaruh inflasi, sedangkan risiko adalah seberapa besar risiko yang harus ditanggung dari investasi tersebut. Umumnya semakin besar risiko semakin besar pula tingkat return yang diharapkan.

## 1. *Return dan Risk Agribisnis*

- a. *Return*, Dalam konteks *agribusiness investment management*, perlu dibedakan antara *return* yang diharapkan (*expected return*) dengan *return* yang terjadi (*realized return*). *Return* yang diharapkan merupakan tingkat *return* yang diantisipasi investor di masa datang. Sedangkan *return* yang terjadi atau *return* aktual merupakan tingkat *return* yang telah diperoleh investor pada masa lalu. Ketika investor menginvestasikan dananya, dia akan mensyaratkan tingkat *return* tertentu dan jika periode investasi telah berlalu, investor tersebut akan dihadapkan pada tingkat *return* yang sesungguhnya yang diterimanya. Antara tingkat *return* yang diharapkan dengan tingkat *return* aktual yang diperoleh investor dari investasi yang dilakukan mungkin saja berbeda. Perbedaan antara *return* yang diharapkan dengan *return* yang benar-benar diterima (*return* aktual) merupakan risiko yang harus selalu dipertimbangkan dalam proses investasi agribisnis.
- b. *Risk*, risiko dapat diartikan sebagai kemungkinan *return* aktual yang berbeda dengan *return* yang diharapkan. Dalam ilmu ekonomi atau ekonomika pada umumnya dan ilmu investasi pada khususnya terdapat asumsi investor adalah makhluk rasional. Investor yang rasional tentunya tidak akan menyukai ketidakpastian atau risiko. Investor yang mempunyai sikap enggan terhadap risiko disebut *risk-averse investors*. Investor seperti ini tidak mau mengambil risiko suatu investasi

jika investasi tersebut tidak memberikan harapan *return* yang layak sebagai kompensasi terhadap risiko yang harus ditanggung investor tersebut. Sedangkan investor yang menyukai atau senang menghadapi risiko disebut *risk-lover invertors*. Sudah sewajarnya jika investor agribisnis mengharapkan *return* setinggi-tingginya dari investasi yang dilakukannya, tetapi hal yang penting harus selalu dipertimbangkan, yaitu berapa besar risiko yang harus ditanggung dari investasi tersebut. Umumnya semakin besar risiko, maka semakin besar pula *return* yang diharapkan.

## 2. Metode Penilaian Investasi Agribisnis

Berbagai macam metode penilaian investasi agribisnis dapat diterapkan pada bidang usaha, namun dikhususkan di sini pada usaha pertanian (usahatani, usaha perikanan, peternakan, perkebunan, horti-kultura, pangan, dan kehutanan) dan pabrikasi (agroindustri). Metode investasi yang dapat dilakukan pada usaha pertanian/ *on-farm* adalah *R/C*, *B/C*, *NPV*, dan *IRR* (Soekartawi, 2002:85), sedangkan untuk pabrikasi (agrondustri)/ *of-farm* adalah *ARR*, *PP*, *NPV*, *IRR*, dan *PI*.

- a. *R/C (Return Cost Ratio)* atau dikenal sebagai perbandingan (nisbah) antara penerimaan dan biaya. Dalam metode tersebut digunakan biaya tetap sebagai biaya yang dikeluarkan dalam usahatani yang besarnya tidak tergantung dari besar-kecilnya *output* yang diperoleh, misalnya pajak, sewa lahan, dan alat-alat pertanian, sedangkan biaya variabel diartikan sebagai biaya yang dikeluarkan untuk usahatani yang besar-kecilnya dipengaruhi oleh perolehan *output*, misalnya saprodi dan tenaga kerja.

$$a = R/C$$

$$R = P_y \cdot Y$$

$$C = FC + VC$$

$$(P_y \cdot Y)$$

$$a = \frac{\text{-----}}{(FC + VC)}$$

di mana :

R : penerimaan/pendapatan

C : biaya

$P_y$  : harga *output*

Y : output

FC : biaya tetap (*fixed cost*)

VC : biaya variabel (*variable cost*)

b. **B/C (Benefit Cost Ratio)** pada prinsipnya sama dengan analisis R/C, hanya saja analisis B/C ratio data yang dipentingkan adalah besarnya manfaat serta analisis digunakan untuk membandingkan dua usaha agribisnis yang sama. Kriteria yang dipakai pada suatu proyek usahatani dikatakan memberikan manfaat jika  $B/C > 1$ .

$$\frac{\text{Present Value B}}{\text{Present Value C}}$$

$$B/C = \frac{B}{C(1+i)^t}$$

di mana :

- $B$  : keuntungan
- $C$  : biaya
- $i$  : tingkat suku bunga yang berlaku
- $t$  : jangka waktu usahatani

- c. **ARR (Accounting Rate of Return)** adalah metode penilaian investasi yang mengukur seberapa besar tingkat keuntungan dari investasi. Metode ini menggunakan dasar laba akuntansi sehingga angka yang dipergunakan adalah laba setelah pajak (*EAT*) yang dibandingkan dengan rata-rata investasi. Untuk menghitung *EAT* dengan cara menjumlahkan *EAT* selama umur investasi dibagi dengan umur investasi, sedangkan untuk menghitung rata-rata investasi adalah investasi ditambah dengan nilai residu dibagi 2. Apabila *ARR* lebih besar dari keuntungan yang disyaratkan, maka proyek investasi layak atau menguntungkan, begitu pula sebaliknya.

$$\text{ARR} = \frac{\text{Rata-rata EAT}}{\text{Rata-rata Investasi}} \times 100\%$$

- d. **PP (Payback Period)** adalah membandingkan *payback period* dengan target lamanya kembalian investasi. Bila *payback period* lebih kecil dengan target pengembalian investasi, maka proyek investasi layak, begitu pula sebaliknya.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Investasi}}{\text{Cashflow}} \times 1 \text{ thn}$$

- e. **NPV (Net Present Value)** merupakan selisih antara nilai sekarang dari benefit dengan nilai sekarang dari biaya. Jika nilainya positif berarti proyek investasi layak.

$$NPV = \text{Present Value B} - \text{Present Value C}$$

- f. **IRR (Internal Rate of Return)** merupakan tingkat *discount rate* yang dapat menyamakan *PV of cashflow* dengan *PV of investment*. Untuk mencari besarnya *IRR* diperlukan data *NPV* yang mempunyai dua kutub yaitu positif dan negatif. Jika nilai *IRR* lebih besar dibandingkan dengan keuntungan yang disyaratkan, maka proyek investasi layak.

$$IRR = rr + \frac{NPV_{rr}}{TPV_{rr} - TPV_{rt}} \times (rt - rr)$$

di mana :

- rr* : tingkat *discount rate* (r) lebih rendah  
*rt* : tingkat *discount rate* (r) lebih tinggi  
*TPV* : Total Present Value  
*NPV* : Net Present Value

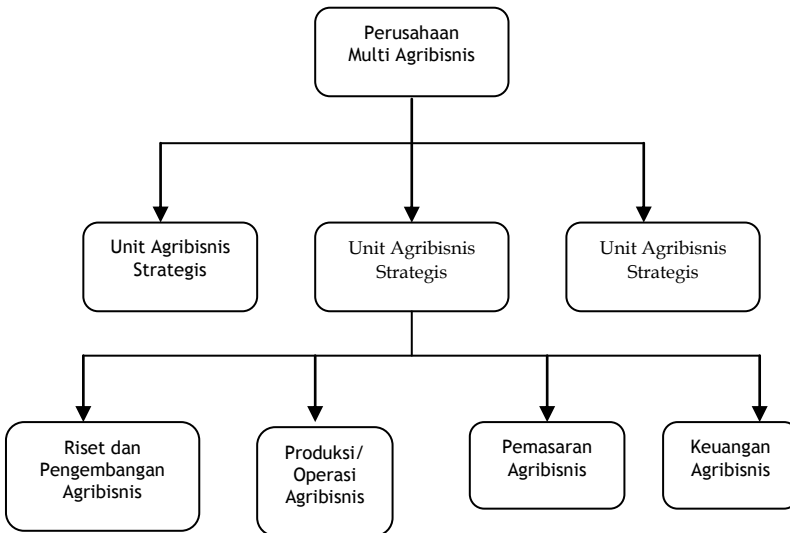
- g. **PI (Profitability Index)** adalah menghitung perbandingan antar *present value* dari penerimaan dengan *present value* dari investasi. Metode ini sering digunakan untuk merangking beberapa proyek yang akan dipilih dari beberapa alternatif proyek yang ada. Untuk memilih proyek dari beberapa alternatif proyek yang diutamakan yang mempunyai *profitability index* paling besar. Jika *profitability index* lebih besar 1, maka proyek investasi layak untuk dijalankan.

$$PV \text{ of Casflow} \\ PI = \frac{\text{-----}}{\text{Investasi}}$$

## D. Manajemen Strategik Agribisnis

(*Agribusiness Strategic Management*)

Strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, 2001:4). Sedangkan menurut Stoner *et al. cit* Tjiptono (2001:3), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif, yaitu dari perspektif apa yang ingin dilakukan organisasi (*intends to do*) dan dari perspektif apa yang akhirnya lakukan organisasi (*eventually does*).



**Gambar 5.7** Tiga level Strategi Agribisnis

Berdasarkan perspektif yang pertama strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manajer memainkan peranan yang aktif, sadar, dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang turbulen dan selalu mengalami perubahan pandangan ini lebih banyak diterapkan. Sedangkan perspektif kedua sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi para manajer yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan.

Dalam suatu perusahaan agribisnis terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi agribisnis, level unit/lini agribisnis, dan level fungsional agribisnis (Gambar 5.7.).

Strategi yang dilakukan perusahaan agribisnis terdiri dari: **strategi level korporasi agribisnis** dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Dalam mengembangkan sasaran level tersebut, setiap perusahaan perlu memahami salah satu dari be-berapa alternatif, seperti kedudukan dalam pasar, inovasi, produktivitas, sumberdaya fisik dan finansial, profitabilitas, prestasi dan pengembangan manajerial, prestasi dan sikap karyawan, dan tanggungjawab sosial; **strategi level unit agribisnis** lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu.



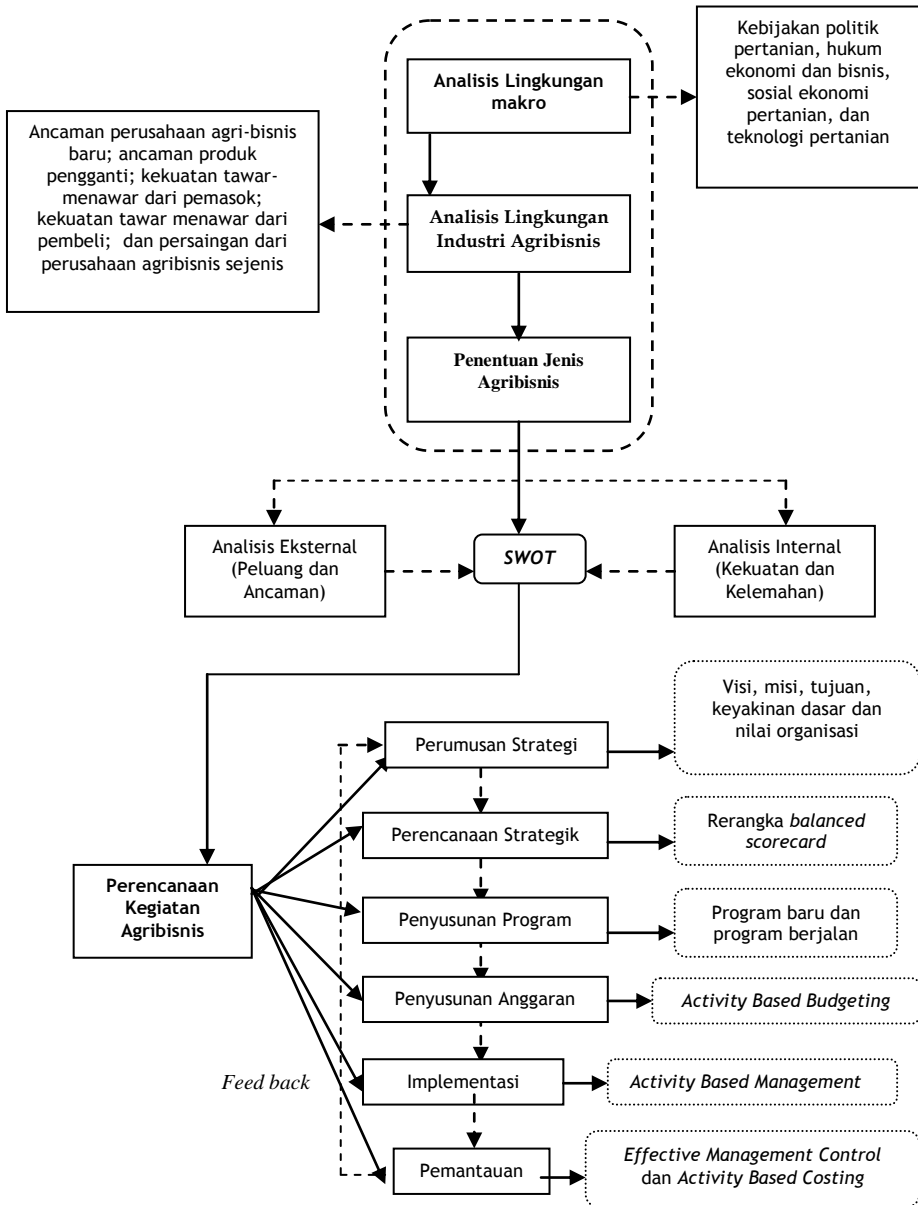
Strategi tersebut menurut Porter (1980) *cit* Rangkuti (2001:6) dapat menggunakan *startegy generic* berupa *differentiation* dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumen (persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul), *focus* untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan sasaran pasar yang diharapkan, dan *cost leadership*; dan **strategi level fungsional agribisnis** dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen agribisnis (secara tradisional terdiri atas riset dan pengembangan agribisnis, keuangan, produksi, pemasaran, personalia/ sumberdaya manusia) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut.

Manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulasi), penerapan (implementasi), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang (Wahyudi, 1996:14). Sedangkan menurut Pearce dan Richard (1997:20), manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Kemudian Menurut Bosemen dan Arvind (1996:20), *Strategic management is a proess concerned with determining the future direction of an organization and implementing decisions aimed at achieving an organization's long and short-term objectives* (manajemen strategik merupakan suatu proses yang menitikberatkan pada penentuan arah ke depan suatu organisasi dan mengimplementasikan keputusan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan pendek suatu organisasi).

Selanjutnya Mulyadi dan Johny (2001: 397) mengatakan juga manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajemen dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Ditinjau dari konsep strategi dan manajemen strategik, **manajemen strategik agribisnis (*Agribusiness Strategic management*)** merupakan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan agribisnis dalam jangka panjang dan pendek. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan: (1) manajemen strategi agribisnis terdiri 3 (tiga) proses sebagai suatu: a). Proses pembuatan strategik, proses pengembangan visi, misi, dan tujuan jangka panjang dengan mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) sebagai faktor eksternal dan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) sebagai faktor internal, serta pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi; b). Proses penerapan strategik, penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijaksanaan perusahaan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber-sumberdaya agar strategi agribisnis yang telah ditetapkan dapat di-implementasikan; dan c). proses evaluasi dan kontrol agribisnis mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukuir kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan; dan (2) manajemen strategik agribisnis memfokuskan penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan, dan produksi/perasional dari sebuah agribisnis.

Untuk mempermudah memahami proses manajemen strategik agribisnis, maka dapat disusun suatu model manajemen strategik agribisnis dengan langkah-langkahnya (Gambar 5.8.)



**Gambar 5.8** Model Manajemen Strategik Agribisnis

----

Sebelum melakukan strategik agribisnis dilakukan **analisis lingkungan makro** berupa melihat keadaan pertumbuhan penduduk suatu negara dan kebijakan-kebijakan pemerintah mengenai agribisnis, seperti politik pertanian dan hukum ekonomi dan bisnis, teknologi pertanian, dan sosial ekonomi pertanian. **Analisis lingkungan industri agribisnis** berupa kekuatan persaingan antar lain: ancaman pendatang baru, banyaknya pendatang baru tertarik masuk ke dalam industri agribisnis akan tergantung dari besar kecilnya halangan-halangan untuk memasuki (*barriers of entry*) industri tersebut. Halangan-halangan masuk tersebut menurut Wahyudi (1996:57) adalah skala ekonomi (*economies of scale*), diferensiasi produk (*product differentiation*), persyaratan modal (*capital requirement*), biaya peralihan (*switching cost*), akses ke saluran distribusi (*access to distribution chanel*s), kebijakan pemerintah (*government policy*), keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi (*cost advantages independent scale*), dan tanggapan para pesaing (*competitor response*). Ancaman Produk pengganti berupa harganya yang cenderung menjadi semakin murah dibanding produk yang dihasilkan oleh perusahaan serta dihasilkan oleh industri agribisnis berskala besar dan sangat menguntungkan; kekuatan tawar-menawar dari pemasok, para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika mereka lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok, tidak ada pemasok pengganti, industri agribisnis bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok, produk mereka merupakan *input* paling penting bagi industri agribisnis, mereka memiliki kekuatan untuk melakukan *strategy forward integration*; kekuatan tawar menawar dari pembeli, para pembeli akan mempunyai tawar menawar yang tinggi jika mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, mereka terkonsentrasi (berkumpul) letaknya, produk tidak mempunyai perbedaan (*undifferentiated*) dengan produk pesaing, mereka memiliki informasi yang lengkap, biaya untuk

berpindah ke penjual lain (*switching cost*) rendah, mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan *backward integration*; persaingan dari perusahaan sejenis, tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing di dalam suatu industri agribisnis tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing, tingkat pertumbuhan industri agribisnis, antar produk hanya mempunyai sedikit perbedaan, halangan yang tinggi untuk keluar dari industri agribisnis, dan biaya tetap relatif sangat tinggi. Penentuan jenis agribisnis tergantung dari sektor agribisnis (pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan, dan kehutanan) apa yang digeluti oleh perusahaan/ organisasi agribisnis. Setelah penentuan tersebut digunakan analisis eksternal dan internal yang dikenal *Strenght*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*) atau *SWOT* (Tabel 5.1.).

Tabel 5.1 **Matriks SWOT Agribisnis**

<i>External Factor</i>	<i>Internal Factor</i>	
	<i>Strenght (S)</i>	<i>Weaknesess (W)</i>
<i>Opportunies (O)</i>	(SO) "Strategi menggunakan <b>kekuatan</b> untuk memanfaatkan <b>peluang</b> "	(WO) "Strategi meminimalkan <b>kelemahan</b> untuk memanfaatkan <b>peluang</b> "
<i>Treaths (T)</i>	(ST) "Strategi menggunakan <b>kekuatan</b> untuk mengatasi <b>ancaman</b> "	(WT) "Strategi meminimalkan <b>kelemakan</b> untuk menghindari <b>ancaman</b> "

Perencanaan kegiatan agribisnis dapat dilakukan melalui tahap-tahap perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pemantauan.

## **1. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi dapat melalui visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai organisasi agribisnis. Visi merupakan kondisi masa depan yang hendak diwujudkan, misi merupakan jalan pilihan untuk menuju masa depan, tujuan adalah apa yang ingin dicapai, nilai dasar adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi organisasi agribisnis dalam mewujudkan visi, dan keyakinan dasar adalah keyakinan tentang kebenaran visi dan kebenaran jalan yang dipilih untuk mewujudkan visi.

## **2. Perencanaan Strategik**

Perencanaan strategik dapat berupa sasaran strategik (*strategic objective*), *targets*, dan inisiatif strategik (*strategic initiatives*). Sasaran strategik adalah kondisi yang akan diwujudkan di masa depan yang merupakan penjabaran tujuan organisasi, target untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran tersebut, inisiatif strategik adalah pernyataan kualitatif tentang langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik sistem yang dapat digunakan untuk melaksanakan perencanaan strategik adalah sistem perencanaan strategik dengan rerangka *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perpektif (keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi dan Johny, 2001:344). Rerangka *balanced scorecard* dapat diwujudkan dalam perusahaan agribisnis setiap perspektif seperti pada Tabel 5.2.

**Tabel 5.2** Rerangka *Balanced Scorc card* dalam 4 (empat) sasaran strategik yang bersifat generik yang diwujudkan dalam setiap perspektif

<b>Perspektif</b>	<b>Sasaran Strategik</b>
Keuangan	<i>shareholder value</i> (meningkatkan <i>ROI</i> , pertumbuhan pendapatan, berkurangnya biaya)
<i>Customer</i>	meningkatnya kepercayaan <i>customer</i> , kecepatan layanan, dan <i>quality relationship</i> dan <i>customers</i>
Proses bisnis/intern	<i>organizational capital</i> (meningkatkan kualitas proses layanan <i>customers</i> , <i>state-of-the-art-technology</i> , terintegrasinya proses layanan <i>customers</i> )
Pembelajaran dan pertumbuhan	<i>Human capital</i> (meningkatnya kapabilitas personal dan meningkatnya komitmen personel).

Sumber: Mulyadi dan Johny (2001:498)

### 3. Penyusunan Program

Penyusunan program berupa proses penyusunan rencana jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik. Sistem penyusunan program dapat dibagi menjadi 2 (dua) macam, yaitu program baru dan program berjalan. (1) Program baru dapat diciptakan oleh siapa pun dan di mana pun dalam organisasi agribisnis. Program tersebut dapat berasal dari pimpinan puncak dengan tim kantor pusat atau berbagai unit

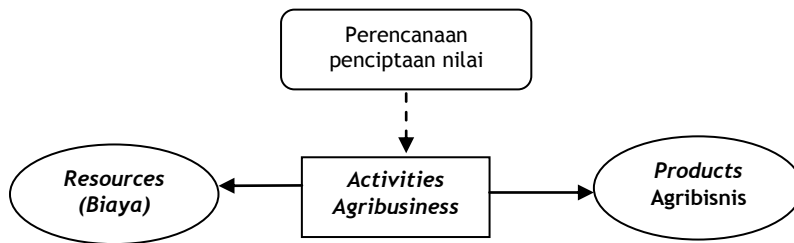
organisasi perusahaan atau dari siapa pun dalam organisasi; (2) Program berjalan dapat berupa produk yang ada digolongkan menurut daur hidupnya, seperti pengembangan (*development*), pengenalan (*introduction*), pertumbuhan (*growth*), ke-dewasaan (*maturity*), dan penurunan (*decline*). Untuk menggolongkan produk menurut daur hidupnya diperlukan data tentang pesaing utama (ukuran, kekuatan, dan kelemahan), pasar (ukuran dan komposisinya) dan perubahan yang diperkirakan dalam pasar tersebut.

#### 4. Penyusunan Anggaran

**Penyusunan anggaran** agribisnis dapat digunakan berupa *activity based budgeting* (ABB). ABB atau aktivitas yang berbasis anggaran adalah proses perencanaan pengerahan dan pengarahannya seluruh aktivitas perusahaan ke penciptaan nilai seperti yang terlihat pada gambar 5.9 (Mulyadi dan Johny, 2001:574). Ada dua hal yang terkandung dalam definisi tersebut, yaitu ABB yang berfokus ke penciptaan nilai dan ABB merupakan proses perencanaan pengerahan dan seluruh aktivitas perusahaan agribisnis. Fokus ke penciptaan nilai dapat berupa perencanaan jangka panjang untuk menghasilkan profit yang memadai dalam periode anggaran dan perencanaan jangka pendek berupa pendapatan, biaya, dan aktiva. Kemudian fokus ke perencanaan pengerahan dan pengarahannya dapat berupa (1) aktivitas mendatangkan pendapatan bagi perusahaan seperti aktivitas penjualan dan pemberian kredit; (2) aktivitas penyediaan produk seperti produksi (pabrikasi); (3) aktivitas jasa berupa fungsi keuangan dan akuntansi agribisnis, serta aktivitas dalam merencanakan langkah-langkah dalam memacu nilai seperti pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas aktiva; (4) aktivitas jasa berupa layanan kebersihan lingkungan.



Fokus penyusunan anggaran terletak pada perencanaan aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan *value* dan *customers*, baik intern maupun ekstern. karena biaya timbul sebagai akibat aktivitas, maka jika akan mengurangi biaya cara yang efektif ditempuh adalah dengan mengelola penyebab timbulnya biaya tersebut (aktivitas). *Budget* merupakan langkah strategik untuk melaksanakan pengurangan biaya (*cost reduction*) melalui perencanaan aktivitas yang mengkonsumsi biaya.



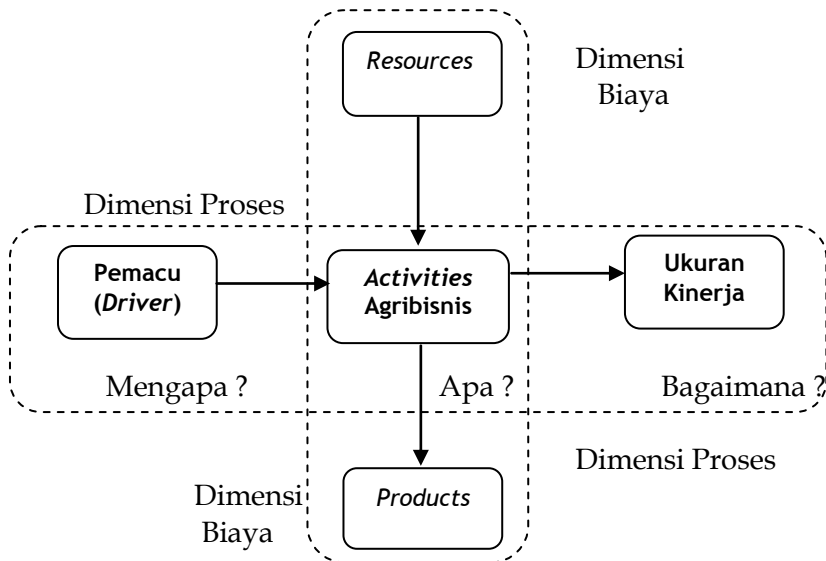
**Gambar 5.9** *Activity Based Budgeting Agribisnis*

## 5. Implementasi

**Implementasi** atau penerapan manajemen strategi agribisnis dapat dilakukan dengan menggunakan *Activity Based Management (ABM)* (Gambar 5.10). *ABM* atau manajemen berbasis aktivitas menurut Mulyadi dan Johny, (2001:614) adalah pendekatan pengelolaan terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan *customer value* dan profit yang dicapai dari penyediaan *value* tersebut. Dari definisi tersebut mengandung dua arti penting, yaitu berfokus ke pengelolaan secara terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dan bertujuan meningkatkan *customer value* dan profit. (1) Berfokus ke pengelolaan secara terpadu dan bersistem aktivitas dapat ditunjukkan berupa aktivitas pelaksanaan pembuatan produk secara berkualitas dan efisien, dan (2)

bertujuan meningkatkan *customer* dan profit berupa manajemen yang berbasis aktivitas dengan *improvement* secara berkelanjutan terhadap *customer value* dan penghilangan pemborosan. Dengan hilangnya pemborosan tersebut, maka biaya dapat berkurang dan sebagai akibatnya profit meningkat.

Pemacu (*driver*) merupakan penyebab timbulnya konsumsi tertentu. Ada dua macam pemacu biaya, yaitu *resource driver* dan *activity driver*. *Resource driver* adalah faktor yang menjadi penyebab konsumsi sumberdaya oleh aktivitas, sedangkan *activity driver* adalah faktor yang menjadi penyebab timbulnya konsumsi aktivitas oleh *cost object*. Sebagai contoh kuantitas produk agribisnis yang dipesan oleh *customer* merupakan pemacu aktivitas proses pengolahan produk sehingga kuantitas merupakan *activity driver*.



**Gambar 5.10** Dua Dimensi *Activity Based Management (ABM)* Agribisnis

Aktivitas (*activity*) merupakan proses pengidentifikasian, peng-gambaran, dan evaluasi aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi. Analisis aktivitas dapat dilaksanakan melalui langkah-langkah, yaitu apa yang dikerjakan, berapa orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut, waktu dan sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut, dan penaksiran nilai aktivitas tersebut bagi organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih dan mempertahankan aktivitas yang menambah nilai. Ukuran kinerja keuangan terhadap efisiensi aktivitas dapat digolongkan menjadi kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. (1) Kinerja keuangan mencakup laporan *trend biaya*, *benchmarking*, *activity based budgeting*, dan *life-cycle budgeting* (Mulyadi dan Johny, 2001:629), sedangkan (2) kinerja non keuangan mencakup ukuran produktivitas, ukuran kualitas, dan ukuran waktu.

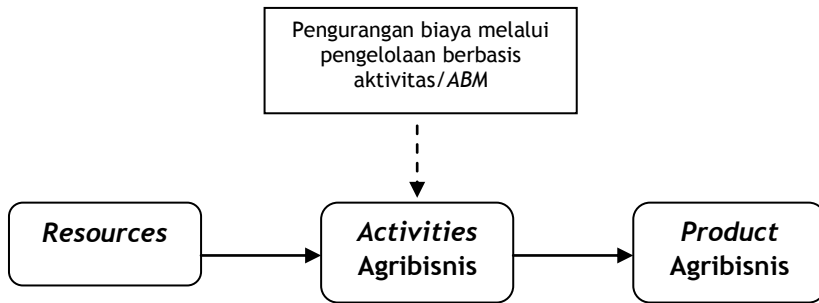
## 6. Pemantauan

Pemantauan dalam sistem pemantauan dapat digunakan dua sistem untuk mewujudkan tahap pengendalian dalam proses manajemen strategik agribisnis, yaitu *Effective Management Control (EMC) System* dan *Activity Bases Costing (ABC) System*.

(1) Sistem *EMC (Effective Management Control)* merupakan manajemen pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Untuk menjadikan fungsi pengendalian manajemen secara efektif manajemen perlu memilih tipe pengendalian yang dapat mengatasi penyebab mengapa individu dalam organisasi/perusahaan agribisnis tidak mau dan/atau tidak mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tipe pengendalian dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu pengendalian utama (terhadap personel) dan pengendalian tambahan (pengendalian terhadap keluaran dan tindakan

tertentu, serta penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan). Pengendalian utama terhadap personel biasanya timbul karena ketidaksesuaian antara visi, misi, dan tujuan (organisasi dengan individu/karyawan). Untuk itu manajemen puncak bertanggung-jawab merumuskannya dengan mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan kepada setiap anggota organisasi agar terwujud apa yang diinginkan. Kemudian pengendalian tambahan terhadap keluaran di mana personel dituntut untuk mempertanggungjawabkan keluaran sesuai tujuan yang telah ditetapkan, seperti keluaran yang diharapkan berdasarkan efisiensi, kualitas, dan ketepatan saat penyerahan produk; pengendalian tambahan terhadap tindakan tertentu dan mendorong karyawan untuk mengerjakan tindakan yang diharapkan dan mencegah karyawan melakukan tindakan yang tidak diharapkan; dan penghindaran masalah pengendalian dapat dilakukan dengan sentralisasi pemusatan pengambilan keputusan dalam organisasi ke tangan manajemen puncak untuk menghindari perusahaan dari rendahnya kualitas pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer bawah.

- (2) Sistem *ABC (Activity Bases Costing)* timbul akibat dari kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi agribisnis yang mampu mencerminkan konsumsi sumberdaya dalam berbagai aktivitas untuk menghasilkan produk agribisnis. *ABC* menurut Anderson dan Harold (1992:97) *cit* Tunggal (2000:21) adalah suatu sistem akuntansi yang memfokuskan aktivitas yang dilakukan untuk memproduksi, sedangkan *ABC* menurut Mulyadi dan Johny (2001:679) adalah akuntansi biaya berbasis aktivitas pengendalian biaya melalui penyediaan informasi tentang aktivitas yang menjadi penyebab timbulnya biaya (Gambar 5.11.)



**Gambar 5.11** *Activity Based Costing Agribisnis*

Jika manajer ingin mengurangi biaya tersebut maka hanya dapat dikurangi secara signifikan melalui pengelolaan berbasis aktivitas atau *ABM (Activity Based Management)*. Sistem *ABC* merupakan sistem informasi biaya yang menyediakan informasi lengkap tentang aktivitas untuk memungkinkan karyawan perusahaan melakukan pengelolaan terhadap aktivitas. Hasil yang diperoleh dari aktivitas adalah *improvement* terhadap aktivitas yang digunakan oleh perusahaan agribisnis untuk menghasilkan produk bagi *customer* sehingga akibatnya manfaat produk bagi *customer* semakin meningkat dan biaya untuk menghasilkan produk tersebut semakin menurun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bosemen, G., dan A. Phatak, 1989, *Strategic Management (Text and Case/Second Edition)*, Wiley, New York
- Handoko, T. H., 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia (Edisi 2)*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, M. S. P., 2000, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, N., 1999, Kelembagaan Pendukung Bagi Pengembangan Agribisnis di Bidang Tanaman Pangan dan Hortikultura dalam Rudi W. (edt.) *Refleksi Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Nusantara*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Manullang, M., 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mulyadi, 2000, *Total Quality Management (Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global)*, Aditya Media, Jogjakarta
- Mulyadi dan J. Setyawan, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan) Edisi 2*, Salemba Empat, Jakarta
- Pearce, J. A., dan R. B. Robinson (Terjemahan : Agus Maulana), 1997, *Manajemen Strategik (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Rangkuti, F., 2001, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Suratiyah, K., 2001, *Manajemen Keuangan Agribisnis (Hand Out Matrikulasi)*, Program Pascasarjana Jurusan Ilmu-ilmu Pertanian Program studi Magister Manajemen Agribisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

- Sutrisno, 2001, *Manajemen Keuangan (Teori, Konsep, dan Aplikasi)*, Ekonisia, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta
- Soekartawi, 2002, *Analisis Usahatani*, Universitas Indonesia Press, Jakarta
- Tandelilin, E., 2001, *Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio*, BPFEE, Yogyakarta
- Tunggal, A. W., 2000, *Activity-Based Costing (untuk Manufaktur dan Pemasaran) Edisi Revisi*, Harvindo, Jakarta
- Tjiptono, F., 2000, *Strategi Pemasaran*, ANDI, Jogjakarta
- Wahyudi, A. S., 1996, *Manajemen Strategik (Pengantar Proses Berfikir Strategik)*, Binarupa Aksara, Jakarta



**Abd. Rahim, S.P., M.Si.** Lahir di Ujung Pandang 12 Desember 1973. Lulus sebagai Sarjana Diploma di Program Studi Diploma Tiga Pertanian/Agribisnis UNHAS Makassar tahun 1997, Sarjana Pertanian dari Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian/Agribisnis Fakultas Pertanian dan Kehutanan UNHAS Makassar tahun 2001.

Memperoleh gelar Magister Sains dan Program Pascasarjana Kelompok Ilmu-Ilmu Pertanian Program Studi Magister Manajemen Agribisnis

UGM Yogyakarta tahun 2003. Sekarang aktif sebagai dosen tetap di Program Studi Pendidikan Ekonomi Koperasi Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UNM Makassar dan dosen luar biasa di Jurusan Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi UVRi Makassar. Kemudian telah menulis beberapa karya ilmiah berupa Jurnal (terakreditasi maupun belum terakreditasi) di beberapa Perguruan Tinggi.

Mata kuliah yang dampu adalah Ekonomika Pertanian, Manajemen Agribisnis, Metodologi Penelitian Ekonomika, Seminar Proposal Penelitian, Kewirausahaan, Teori Ekonomi Mikro, Manajemen SDM, Manajemen Pemasaran I dan II, Manajemen Ritel, Manajemen Strategik, Sejarah Teori-Teori Ekonomi, Pengantar Bisnis, dan Perilaku Konsumen.



**Diah Retno Dwi Hastuti, S.P., M.Si.** Lahir di Surakarta 26 Januari 1979. Lulus sebagai Sarjana Pertanian dari Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian UHS Surakarta tahun 2001, dan memperoleh gelar Magister Sains dan Program Pascasarjana Kelompok Ilmu-Ilmu Pertanian Program Studi Magister Manajemen Agribisnis UGM Yogyakarta tahun 2003.

Sekarang aktif sebagai dosen luar biasa di Jurusan Manajemen Industri dan Manajemen Akuntansi STMI-YAPMI Makassar, Jurusan Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIT Makassar, dan Jurusan Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi UVRi Makassar.

Mata kuliah yang dampu adalah Statistika, Evaluasi Proyek, Manajemen SCM I dan II, Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen Produksi/Operasional, Ekonomi Manajerial, Riset Operasi, Ilmu Aneka Dasar, dan Ilmu Budaya Dasar.