

PEMBANGUNAN PERTANIAN BERBASIS PADA SUMBERDAYA MANUSIA UNTUK Mendukung OTONOMI DAERAH^{*)}

Armanu Thoyib^{**)}

Pendahuluan

Untuk terwujudnya perekonomian nasional yang sehat melalui pembangunan agribisnis yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan, dan desentralistis, maka diperlukan pembangunan agribisnis yang didasarkan pada 5 (lima) sistem, yaitu: (1) sub-sistem agribisnis hulu (*up-stream agribusiness*) yakni industri-industri yang menghasilkan barang-barang modal bagi pertanian (arti luas); (2) sub-sistem usaha tani (*on-farm agribusiness*) yakni kegiatan yang menggunakan barang-barang modal dan sumberdaya alam untuk menghasilkan komoditas pertanian primer; (3) sub-sistem pengolahan (*down-stream agribusiness*) yakni industri yang mengolah komoditas pertanian primer (agroindustri) menjadi produk olahan baik produk antara (*intermediate product*) maupun produk akhir (*finish product*); (4) sub-sistem pemasaran yakni kegiatan-kegiatan untuk memperlancar pemasaran komoditas pertanian baik segar maupun olahan di dalam dan di luar negeri; dan (5) sub-sistem jasa yang menyediakan jasa bagi sub-sistem agribisnis hulu, sub-sistem usahatani dan sub-sistem agribisnis hilir (Departemen Pertanian, 2001).

Grand strategic yang dituangkan dalam draf pembangunan agribisnis tersebut direncanakan untuk kurun waktu GBHN 1999-2004. Hal ini memiliki implikasi pada kebijakan regional dan lokal khususnya pene-

^{*)} Makalah disampaikan pada *workshop* yang berjudul "*Sustainable Agriculture Within Decentralized Government*". Di Universitas Gadjah Mada, Bulaksumur, 30 Juli 2001

^{**)} Staf Pengajar Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, SEARCA Scholar 1996-1999

tapan strategi fungsi (program tahunan) yang dibuat oleh setiap dinas yang terkait

Wacana strategi pembangunan agribisnis secara luas terus berkembang hingga minggu ketiga di bulan Juli 2001. Menteri Kelautan dan Perikanan RI mengemukakan gagasannya yang diawali dengan pengamatan (analisis) lingkungan internal dan eksternal. Analisis lingkungan ditekankan pada rendahnya produktivitas pemanfaatan potensi sumberdaya kelautan yang memberikan kontribusi 20% dari PDB (panjang garis pantai Indonesia 81.000 Km) merupakan kelemahan internal Indonesia. Sedangkan tantangan yang dihadapi oleh Indonesia adalah Korea Selatan (kontribusi pada PDB 37%, panjang garis pantai 2.713 Km), dan Jepang (kontribusi pada PDB 54%, dengan panjang garis pantai 34.386 Km). Kelemahan internal yang lain adalah faktor kemiskinan yang ada pada para nelayan. Kemiskinan yang didekati dengan: (1) pendekatan struktural (bahwa struktur ekonomi nelayan yang rendah maka nelayan memiliki peluang yang kecil dalam mengakses sumberdaya baik modal, teknologi, maupun pasar), (2) pendekatan kultural (bahwa kemalasan yang terjadi itu karena orientasi nilai lokal), dan (3) pendekatan lingkungan (bahwa rusaknya lingkungan karena faktor alam dan faktor manusia). Dari ketiga pendekatan ini, maka strategi pemberdayaan nelayan didasarkan pada tiga kelompok utama, yaitu: Pemberdayaan Usaha; Pemberdayaan Sumberdaya Manusia; dan Pemberdayaan Lingkungan (Harian Republika, 19-20 Juli, 2001)

Globalisasi ekonomi menghadapkan setiap pelaku usaha pada tingkat persaingan yang tinggi, yakni pesaing dari sesama pelaku ekonomi yang ada di dalam negeri dan juga yang datang dari luar negeri. Fenomena ini mendorong terjadinya pergeseran paradigma bagi setiap pimpinan organisasi (organisasi pemerintahan dan juga organisasi usaha).

Bagi organisasi pemerintahan di Indonesia, konsep desentralisasi, yang kita sebut otonomi daerah, telah dijadikan suatu paradigma dalam upaya mencapai peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Bagi organisasi usaha, pimpinan/pengusaha berpegang pada konsep kecepatan memproduksi dan peka terhadap permintaan pasar, peningkatan profesionalisme pada setiap individu yang ada pada organisasi usaha,

proaktif, *sharing* informasi, peningkatan kreatifitas dan intuisi dalam pengambilan keputusan, melakukan penemuan-penemuan baru untuk keunggulan bersaing, dan selalu memikirkan penciptaan produk untuk pasar yang akan datang.

Strategi Organisasi

Setiap organisasi (pemerintahan ataupun bisnis/usaha) memiliki misi dan visi. Program dan kegiatan yang dilakukan semata-mata ditujukan untuk mewujudkan tercapainya misi dan visi organisasi. Program dan kegiatan tersebut dikemas dalam bentuk strategi, yaitu: strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang (*grand strategic*), dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka pendek (*functional strategic*).

Penentuan strategi tersebut didasarkan pada analisis lingkungan internal organisasi (kondisi yang ada di dalam organisasi dari *input* – proses – dan *output*-nya) dan analisis lingkungan eksternal organisasi (kondisi sosial, ekonomi, dan budaya).

Negara Republik Indonesia sebagai suatu organisasi pemerintah, kondisi internal yang merupakan kelemahan bagi Republik ini adalah sumberdaya manusia, teknologi, dan kapital. Sedangkan kondisi eksternal yang merupakan tantangan bagi Republik ini adalah Globalisasi Ekonomi yang telah disepakati melalui AFTA yang penerapannya tahun 2003, dan APEC yang penerapannya tahun 2020. Kondisi yang sangat memprihatinkan bagi kita adalah tahun 2003 sudah ada di depan kita, kepastian strategi baru akan kita mulai, sehingga muncul pertanyaan pada diri kita sebagai anak bangsa: di dalam era Global ini, apakah kita akan berperan sebagai produsen ataukah kita berperan sebagai konsumen.

Pada organisasi non-pemerintah (organisasi usaha), perencanaan strategik merupakan keharusan yang harus dibuat dan dilaksanakan. Sehubungan dengan perencanaan strategik tersebut, organisasi usaha melakukan: (1) penetapan misi dan visi; (2) melakukan analisis lingkungan; (3) penentuan tujuan dan strategi baik jangka panjang maupun jangka pendek; (4) penerapan strategik yang telah ditentukan; dan (5) melakukan evaluasi atas pelaksanaan program dan strategi yang ditetapkan.

Faktor Manusia Sebagai Penentu

Tersedianya sumberdaya manusia yang terdidik, professional akan membantu penerapan program pengembangan usaha di sektor pertanian. Sumberdaya manusia yang terdidik dan professional memiliki wawasan yang memudahkannya memahami, mengembangkan, dan menanamkan keyakinannya pada individu lain. Bila pemahaman atas program pengembangan dan kemajuan telah dimiliki oleh semua individu dalam suatu organisasi usaha, maka penerapan kegiatan dan perwujudan nilai (*value*) akan lebih mudah untuk dapat dicapai.

Pemimpin organisasi adalah individu yang menciptakan budaya organisasi (E.H.Schein, 1985). Strategi fungsi yang dijabarkan dalam program kegiatan organisasi pada setiap periode (setiap tahun) merupakan suatu perwujudan dari asumsi dasar (keyakinan) yang dimiliki oleh pimpinan organisasi. Pelaksanaan program dan pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan yang ada dalam organisasi, sehingga disimpulkan oleh Schein bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tak ubahnya sebagai mata uang yang sisi satu dan sisi yang lainnya memiliki nilai yang sama.

Setiap organisasi memiliki strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dua persyaratan utama yang harus ada adalah struktur organisasi dan sistem. Namun, adakah strategi itu dimiliki oleh organisasi, hal ini sangat tergantung pada pimpinannya.

Pemimpin organisasi sangat berperan dalam menentukan bentuk struktur organisasi dan juga sistem organisasi, menentukan staf yang membantunya, menentukan *skill* yang dimiliki oleh stafnya.

Keterlibatan individu dalam organisasi usaha ditentukan oleh struktur dimana ia berada (duduk) di dalam organisasi. Struktur ini mempersyaratkan adanya keahlian/kompetensi yang harus dipenuhi oleh individu dalam bekerja sama dengan individu-individu yang lain dalam satu wadah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada setiap tingkatan pada struktur organisasi membutuhkan peningkatan kinerja melalui suatu proses yang disebut pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan sumberdaya manusia tidak saja dimiliki

oleh tingkatan terendah (*level* pekerja) tetapi juga pada tingkatan menengah (pimpinan menengah) dan juga di tingkat atas (pimpinan puncak) atau pemilik.

Permasalahan yang muncul adalah mengapa pengembangan sumberdaya manusia itu diperlukan ? Mengapa pengembangan itu juga dilakukan pada setiap tingkatan yang ada pada struktur organisasi usaha ?

Pengambilan Keputusan Individu

Setiap individu yang terlibat dalam organisasi usaha selalu dihadapkan pada pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil oleh individu tidak lepas dari pengaruh internal (variabel yang ada dalam diri) individu, dan pengaruh eksternal (variabel yang datang dari luar) individu.

Pengaruh internal berkaitan dengan kemampuan individu untuk menggambarkan (mempersepsikan) suatu objek akan mempengaruhi pemikirannya dan keputusan yang diambil. Disamping itu, motivasi (kebutuhan, gerak, dan incentive) juga ikut berpengaruh terhadap keputusan yang diambil oleh individu. Selain itu, persepsi dan motivasi, variabel kemampuan individu (proses pembelajaran individu dan wawasan) akan juga berpengaruh atas pengambilan keputusan individu.

Masing-masing individu memiliki perbedaan pada persepsi, motivasi, dan wawasan mereka. Perbedaan tersebut dikarenakan faktor karakteristik individu, personalitas, sikap dan kepercayaan, dan kemampuan individu.

Pengaruh eksternal berkaitan dengan asumsi dasar yang tumbuh dalam jiwa masyarakat, yang kemudian membentuk perilaku masyarakat (*culture*) ikut mempengaruhi individu. Begitu pula perubahan dan pengembangan (*change and development*) yang terjadi di luar organisasi usaha akan berpengaruh terhadap keputusan individu yang diwujudkan dalam perilaku mereka.

Kinerja Individu

Individu yang terlibat dalam kegiatan organisasi usaha memiliki kinerja yang berbeda tingkatannya dari kinerja yang dimiliki oleh individu lain. Perbedaan ini dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki, yang

merupakan hasil dari pengembangan sumberdaya manusia. Disamping kompetensi individu, kinerja dari organisasi itu sendiri juga mempengaruhi terbentuknya kinerja individu yang memenuhi harapan, seperti kemampuan organisasi untuk melakukan pengembangan, peningkatan skala ekonomi, perbaikan sistem imbalan, sistem komunikasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, struktur dan prosedur. Lingkungan organisasi termasuk kinerja organisasi juga merupakan variabel yang mempengaruhi individu untuk melakukan kegiatan/program yang lebih produktif.

Perilaku individu (sumberdaya manusia) yang terlibat dalam organisasi sangat menentukan tercapainya strategi. Perilaku tersebut merupakan kontribusi kegiatan individu satu dan lainnya dalam organisasi yang saling pengaruh dan mempengaruhi terhadap komponen sistem, struktur, kepemimpinan, staf, dan strategi itu sendiri. Sehingga kontribusi kegiatan tersebut membentuk nilai (*shared value*) yang dikenal dengan sebutan budaya organisasi.

Bahkan ditekankan oleh Hickman dan Silva, bahwa bila strategi organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik akan membentuk suatu keistimewaan pada organisasi tersebut.

Penutup

Sektor pertanian yang begitu luas, memiliki tingkatan kegiatan usaha dari sektor primer sampai pada sektor terseir. Kegiatan usaha ini telah melibatkan individu-individu yang memiliki tingkat pendidikan dan profesionalisme yang beragam. Untuk itu pengembangan sumberdaya manusia merupakan salah satu program yang harus dilakukan dalam upaya memudahkan bagi setiap pimpinan organisasi usaha di sektor ini untuk menyamakan persepsi bawahan, memotivasi, dan menerapkan asumsi dasar agar terbentuk suatu budaya organisasi, efektifitas strategi, dan realisasi misi organisasi.

Daftar Pustaka

- Anonymous (2001) *Pembangunan Sistem Agribisnis Sebagai Penggerak Ekonomi Nasional*. Departemen Pertanian. Jakarta. Indonesia.
- Cerry, Philip G. (1995) *Globalization and The Changing Logic of Collective Action*. International Organization. Vol 49. No. 4. Pp: 595-625.
- Conner, Jill and Ulrich, Dave. *Human Resources Roles: Creating value, Not Rhetoric*. Human Resources Planning. Pp: 38-49.
- Dahuri, Rokhmin (2001) *Strategi Pemberdayaan Nelayan*. Bagian Pertama. Harian Republika Tanggal 19 Juli 2001. Hal: 4.
- Dahuri, Rokhmin (2001) *Strategi Pemberdayaan Nelayan*. Bagian Kedua. Harian Republika Tanggal 20 Juli 2001. Hal: 4.
- Galpin, Timothy J. and Murray, Patrick (1997) *Connect Human Resources Strategy to The Business Plan*. HRMagazine. Pp: 99-104.
- Hackenberg, Robert A. (1999) *Advancing Applied Anthropology: Globalization (Touchstone Policy Cencept or Sucked Orange ?)*. Human Organization Vol 58. No.2. Tahun 1999. Pp : 212-215.
- Jhonston, Robert and Heineke, Janelle (1998) *Exploring the Relathionship Between Perception and Performance: Priorities For Action*. The Service Industries Journal. Vol. 18 No. 1. Pp : 101-112.
- Pearce II, John A. and Robinson, Richard B. (1994) *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. IRWIN. USA.
- Romani, Paul N. (1997) *Paradigm Shifts and Quality Improvement*. Supervision. Pp: 13-16.
- Sjoholm, Fredrik (1999) *Productivity Growth in Indonesia: The Role of Regional Characteristic and Direct Foreign Investment*. The University of Chicago. Chicago.
- Thoyib, Armanu (1997) *Model Strategi Bisnis: Upaya mempertahankan eksistensi industri dalam negeri pada era perdagangan bebas*. Makalah Orasi Ilmiah STIKI Malang tanggal 26 Juli 1997.

- Thoyib, Armanu (1997) *Pembentukan Budaya Organisasi Sebagai Langkah Strategis dalam Pencapaian tujuan Organisasi di Era Global*. Makalah Seminar Peningkatan Sumberdaya Manusia Berwawasan Global tanggal 16 September 1997 di BLK Surabaya.
- Thoyib, Armanu (1997) *Pengembangan Sumberdaya Manusia Indonesia: Peran individu dalam era globalisasi*. Makalah Ilmiah pada Acara Pembekalan Wisudawan/i STIKI Malang tanggal 23 Juli 1997.
- Thoyib, Armanu (1999) *Tantangan Manajemen Bisnis Bagi Usaha Kecil-Menengah dan Koperasi di Era Global*. Makalah Seminar Nasional dan Silaturahmi Alumni Pascasarjana Unibraw tanggal 13-14 Maret 1999 di Malang.
- Thoyib, Armanu (2000) *Tantangan Individu di Era Global*. Makalah Pascasarjana Unibraw. Malang.
- Wainwright, Arthur D. (1997) *People-First Strategies Get Implemented*. Strategic Leadership. Pp: 12-17.
- Wellins, Richard S. and Murphy, Julie S. (1995) *Reengineering: Plug Into The Human Factor*. Training and Developmen. Pp : 33-37.
- Williamson, Elizabeth and Boyle, Anne (2000) *A New Structure for a New Millennium*. Department of Business Information management. Glasgow Caledonian University