

PERSPEKTIF GLOBAL MANAJEMEN AGRIBISNIS

(Sebuah Rangkuman Interpretatif)

Oleh: Idqan Fahmi

Perubahan merupakan suatu hal yang pasti terjadi dalam kehidupan. Namun kemajuan teknologi, terutama teknologi komunikasi, menyebabkan laju perubahan terlihat semakin cepat. Akibatnya keadaan pada masa yang akan datang semakin tidak teramalkan. Yang sudah jelas hanya, keadaan mendatang akan jauh berbeda dari keadaan sekarang.

Hal yang sama dihadapi oleh dunia agribisnis yang memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Berbagai perubahan dunia ini dapat memunculkan peluang sekaligus juga masalah. Oleh karena itu, kemampuan memprediksi berbagai perubahan yang akan terjadi akan sangat membantu dalam menentukan langkah-langkah antisipasi agar dampak buruknya dapat dikurangi dan manfaat yang maksimum dapat diperoleh.

Dalam rangka ulang tahun yang keempat MMA-IPB, bekerjasama dengan Perhimpunan Manajemen Agribisnis Indonesia (PMAI) menyelenggara-

kan diskusi Panel Sehari dengan topik *Global Perspective on Agribusiness Management*. Diskusi ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran berbagai kecenderungan perubahan yang akan terjadi dalam dunia agribisnis. Berdasarkan prediksi tersebut diharapkan dapat ditentukan berbagai langkah antisipatif yang dapat dilakukan. Untuk itu hadir sebagai panelis Prof. W. Paul Davies (Royal Agricultural College, UK), Prof. William D. Gorman (New Mexico State University - Executive Director of IAMA), Dr. Ian Fairnie (Curtin University, Australia), Dr. Peter J. Batt (Curtin University of Technology, Australia), Assoc.Prof. Bill Schroder (Monash University, Australia) dan Prof. Michael L. Cook (University of Missouri).

Rangkuman interpretatif dari hasil diskusi panel sehari ini disajikan dalam tulisan ini. Pada bagian pertama akan disajikan berbagai kecenderungan perubahan yang terjadi dalam dunia agribisnis. Pada bagian berikutnya dibahas apa yang antara lain seharusnya dilakukan untuk mengantisipasi berbagai perubahan tersebut.

Kecenderungan Perubahan dalam Agribisnis

Dr. Ian Fairnie mengutip prediksi *The Economists* untuk mengilustrasikan perubahan besar yang akan terjadi pada abad ke-21. Pada tahun 2020, menurut prediksi tersebut, pimpinan perekonomian dunia akan bergeser dari Eropa dan Amerika Utara ke Asia. Dalam urutan delapan perekonomian

terbesar dunia, masing-masing hanya terdapat satu negara Eropa dan Amerika Utara, yaitu Jerman (urutan ke-6) dan USA (urutan ke-2). Selebihnya adalah negara-negara Asia, yaitu Cina (ke-1), Jepang (ke-3), India

Pada tahun 2020, menurut prediksi tersebut, pimpinan perekonomian dunia akan bergeser dari Eropa dan Amerika Utara ke Asia. Dalam urutan delapan perekonomian terbesar dunia, masing-masing hanya terdapat satu negara Eropa dan Amerika Utara, yaitu Jerman (ke-6) dan USA (ke-2). Selebihnya adalah negara-negara Asia, Cina (ke-1), Jepang (ke-3), India (ke-4), Indonesia (ke-5), Korsel (ke-7), dan Thailand (ke-8).

(ke-4), Indonesia (ke-5), Korea Selatan (ke-7), dan Thailand (ke-8). Pada saat itu era perdagangan yang lebih bebas, dengan adanya WTO, sudah akan berjalan dan globalisasi ekonomi yang dipacu oleh perkembangan teknologi informasi sudah tidak dapat terelakkan. Sebagai konsekuensinya, batas negara dalam bisnis dan perdagangan internasional semakin tidak relevan dan persaingan antar negara di pasar internasional maupun di pasar domestik akan semakin ketat.

Pertanyaannya adalah apakah ramalan *The Economists* di atas dapat menjadi kenyataan. Keberadaan USA, Jerman, dan Jepang di urutan atas dapat dengan mudah dicerna, tetapi keberadaan negara-negara Asia lainnya masih menyimpan berbagai pertanyaan. Masalahnya negara-negara Asia ini, dengan sedikit pengecualian, bercirikan:

- jumlah penduduk yang besar dan kepadatan penduduk yang tinggi,
- pertumbuhan penduduk yang terus terjadi dengan kecepatan relatif tinggi,
- peningkatan industrialisasi,
- peningkatan daya beli konsumen di perkotaan,
- pasar yang sangat potensial bagi perusahaan-perusahaan makanan dunia,
- penerapan kebijakan perdagangan yang semakin bebas,
- jumlah penduduk pedesaan yang terlibat dalam pertanian yang hampir mendekati subsisten,
- luasan usahatani yang relatif kecil sehingga kurang mampu mengambil manfaat dari teknologi dalam peningkatan hasil dan penghematan tenaga kerja.

Dengan memperhatikan berbagai karakteristik di atas, maka dikhawatirkan alasan besarnya perekonomian beberapa negara Asia seperti diramalkan lebih karena besarnya potensi untuk menjadi pasar (konsumen) dari produk-produk yang dihasilkan negara maju dan bukan karena kemampuan produksinya. Padahal banyak negara Asia dikenal sebagai penghasil bahan mentah, terutama bidang agribisnis. Sejuahmana prediksi tersebut dapat terealisasi tetapi bukan hanya karena potensi pasarnya, merupakan agenda pemikiran yang harus dipecahkan segera.

Khusus untuk produk-produk makanan dan serat', Prof. Gorman menyajikan berbagai kecenderungan perubahan sebagaimana diramalkan oleh Jonathan Taylor. Perubahan-perubahan yang akan terjadi dapat dikelompokkan menjadi perubahan teknologi, perubahan konsumen, perubahan produksi, distribusi, dan kekuatan pasar serta perubahan peraturan pemerintah.

Perubahan teknologi yang signifikan adalah berkembangnya rekayasa genetik sehingga dapat dihasilkan produk-produk yang lebih sesuai dengan keinginan/kebutuhan manusia; teknik baru dalam penyiapan dan pengepakan makanan seperti makin luasnya penggunaan *microwave* dan konsumsi makanan siap santap; dan teknologi komunikasi, terutama internet yang dapat digunakan untuk belanja sehingga dapat menggeser struktur kekuatan pasar dari pengecer kepada pusat kulakan atau bahkan produsen makanan.

Konsumen berubah dalam aspek permintaan agregat dan selera. Walaupun secara keseluruhan laju pertumbuhan penduduk dunia diramalkan akan turun, tetapi pertumbuhan di negara-negara Asia akan tetap relatif tinggi. Jika pertumbuhan

ini disertai dengan peningkatan daya beli, maka pusat konsumsi dunia akan bergeser ke Asia dan ini berarti akan menentukan jenis makanan apa yang akan banyak diminta. Sementara itu, perubahan gaya hidup juga akan merubah pola konsumsi. Perubahan gaya hidup ini antara lain dapat dilihat dengan makin meningkatnya jumlah wanita yang bekerja di luar rumah, makin seringnya orang makan di luar rumah, makin besarnya konsumsi makanan siap-santap di rumah, dan meningkatnya jumlah penduduk lanjut usia. Makin sadarnya konsumen akan aspek kesehatan dan kepedulian akan lingkungan juga akan menuntut produsen produk-produk agribisnis melakukan berbagai perubahan dan penyesuaian produk yang dihasilkannya.

Perubahan berikutnya adalah semakin mampunya industri makanan memanfaatkan pasokan bahan baku dari berbagai belahan bumi (*outsourcing*). Pada saat yang sama industri makanan juga makin mampu memproses, mendistribusikan, dan yang paling penting menjual produknya ke berbagai belahan dunia. Kesemuanya ini menyebabkan jaringan produksi, distribusi dan pemasaran pangan menjadi lebih kompleks.

Terakhir, peraturan pemerintah walaupun diramalkan akan masih tetap cenderung berusaha semaksimal mungkin melindungi industri-industri lokal baik dengan tarif maupun non-tarif, namun tuntutan konsumen akan produk yang lebih sehat, aman, dan bergizi akan mendesak pemerintah untuk menekankan pemberlakuan peraturan yang berkaitan dengan kesehatan, gizi, keamanan pangan dan labeling produk dalam produksi dan penanganan. Selain itu ditandatangani WTO, jelas akan merubah arah kebijakan pemerintah dan aliran perdagangan dunia.

Apa yang Dapat Dilakukan ?

Walaupun diskusi tidak membicarakan solusi secara konkrit mengenai langkah-langkah antisipatif yang dapat dilakukan, khususnya untuk Indonesia, namun beberapa hal dapat dipetik dari pengalaman yang disajikan oleh panelis. Beberapa aspek yang mendapat perhatian panelis adalah kemitraan, koperasi dan pendidikan.

Integrasi Vertikal dan Kemitraan

Menurut Bill Schroder, proses *industrialisasi* terjadi di bidang produksi dan distribusi pangan. Proses ini didorong oleh tuntutan konsumen akan produk yang lebih baik. Dorongan ini

menyebabkan pabrian (perusahaan pengolah) dan distributor berusaha untuk mendapatkan kontrol yang lebih besar terhadap kualitas dan kuantitas produk yang mereka beli. Hubungan vertikal dalam bentuk integrasi vertikal dan kemitraan merupakan upaya yang sering dilakukan untuk mendapatkan kontrol yang lebih besar tersebut.

Alasan utama terbentuknya hubungan vertikal baik dalam bentuk integrasi vertikal maupun kemitraan, secara teoretis, adalah untuk mencapai suatu tingkat kontrol yang tidak diperoleh dalam transaksi bilateral di pasar terbuka. Namun demikian, pembentukan integrasi vertikal dan kemitraan juga berarti tambahan biaya (korbanan) dalam bentuk berkurangnya tingkat diversifikasi sumber pembelian, bertambahnya birokrasi dan administrasi, serta berkurangnya fleksibilitas dalam menyesuaikan dengan berbagai perubahan pasar. Oleh karena itu, hubungan vertikal hanya terjadi bila biaya transaksi secara langsung di pasar terbuka lebih tinggi daripada biaya-biaya (korbanan) yang harus ditanggung akibat hubungan tersebut.

Beberapa proposisi yang berkaitan dengan hubungan vertikal ini (berdasarkan studi literatur) dan penting untuk dijadikan pelajaran bagi Indonesia adalah:

1. Integrasi vertikal hanya akan terjadi ketika kebutuhan akan kontrol terhadap pasokan dirasakan penting dan hal tersebut tidak dapat dicapai dengan kemitraan.
2. Meningkatnya biaya transaksi karena bertransaksi langsung dengan banyak pemasok mendorong kepada pengurangan jumlah pemasok.
3. Kekuatan pembeli (penjual) berhubungan terbalik dengan ketersediaan alternatif bagi pembeli (penjual).
4. Pembeli (penjual) akan terus berusaha untuk mengurangi ketergantungan hanya kepada satu pemasok (pembeli).
5. Kerjasama antara pembeli dan penjual akan berkorelasi positif dengan: kejelasan manfaat bagi kedua pihak yang bermitra, keseimbangan investasi dalam aset-aset kemitraan (jika ada), tingkat saling percaya sehingga satu pihak dapat memprediksi perilaku mitranya, kemampuan hubungan dalam memunculkan manfaat-manfaat baru bagi kedua pihak, kemampuan masing-masing pihak secara timbal-balik bereaksi terhadap perilaku mitranya baik yang positif maupun

negatif, fleksibilitas dalam membuat penyesuaian terhadap tatacara kemitraan; dan berhubungan negatif dengan penggunaan kekuatan/kekuasaan dalam menjalankan hubungan dan penerapan tatacara kemitraan (misalnya kontrak) yang terlalu ketat dan kaku.

6. Ketergantungan antara dua pihak tidak otomatis akan membentuk kerjasama kecuali kedua pihak dapat melihat manfaat dari kerjasama tersebut.

Bagi Indonesia yang perekonomiannya, khususnya agribisnis, dicirikan oleh struktur yang dualistis, kemitraan merupakan program yang strategis terutama menghadapi iklim persaingan yang semakin ketat di era perdagangan bebas. Perusahaan-perusahaan agribisnis besar yang berteknologi canggih, skala besar, manajemen moderen dan modal yang kuat membutuhkan lahan yang luas dan tenaga kerja yang murah dalam pemasokan bahan baku. Kalau hal ini diusahakan sendiri oleh perusahaan

besar, beban *overheadnya* terlalu besar, terutama mengingat biaya lahan dan tenaga kerja dengan cepat meningkat. Sementara itu, sebagian besar pelaku agribisnis lain yang skala usahanya kecil, teknologi sederhana, manajemen tradisional serta modal dan pasar

terbatas secara total memiliki lahan dan tenaga kerja. Keterbatasan kelompok kedua ini sering menyebabkan produk yang mereka hasilkan tidak sesuai dengan persyaratan yang dikehendaki oleh perusahaan besar. Oleh karena itu diperlukan pola kemitraan yang sesuai agar dapat memadukan kelebihan masing-masing kelompok sehingga menguntungkan kedua belah pihak serta pada gilirannya meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh Indonesia.

Integrasi vertikal, pada saat dimana banyak petani yang tidak bisa diandalkan dalam pemasokan bahan baku yang sesuai dengan keinginan perusahaan pengolah besar, terlihat lebih menarik. Namun dalam jangka panjang dimana lahan dan tenaga kerja tidak lagi murah, perluasan skala usaha akan terhambat dan daya saing akan menurun. Lagipula, dengan kemitraan, salah satu resiko terbesar dalam sistem agribisnis (di tingkat produksi yang sangat tergantung kepada alam) disebarkan kepada petani. Thailand yang sudah merasakan mahalnya harga lahan dan tenaga kerja ternyata sudah lama menerapkan pola kemitraan dengan petani dan ternyata

Bagi Indonesia yang perekonomiannya, khususnya agribisnis, dicirikan oleh struktur yang dualistis, kemitraan merupakan program yang strategis terutama menghadapi iklim persaingan yang semakin ketat di era perdagangan bebas

mereka dapat membuktikan diri unggul bersaing dengan di pasar internasional.

Dengan demikian, Indonesia kelihatannya lebih membutuhkan pola kemitraan dibandingkan integrasi vertikal. Namun demikian, terlepas dari idealnya pola kemitraan bagi Indonesia, banyak kasus yang memperlihatkan kegagalan. Pengalaman tersebut juga memperlihatkan bahwa ternyata tidak ada satu pola umum kemitraan yang sesuai untuk semua kasus. Dengan kata lain, pola kemitraan untuk suatu kasus sangat ditentukan oleh jenis komoditi, norma sosial budaya, kelembagaan ekonomi yang selama ini telah berjalan, lokasi, dan lain-lain. Oleh karena itu sebelum satu kemitraan akan dijalankan diperlukan kajian sebelumnya mengenai bentuk pola kemitraan yang sesuai. Untuk itu proposisi-proposisi yang dikemukakan oleh Bill Schroder dapat dijadikan panduan karena proposisi tersebut dirumuskan dari berbagai pengalaman kemitraan di berbagai belahan dunia (dan sekarang sedang diujikan di Australia).

Koperasi

Berdasarkan pengalaman, perusahaan besar biasanya lebih senang bermitra dengan perusahaan sekelas, baik dalam aspek skala usaha maupun pendekatan bisnis. Produsen-produsen kecil akibatnya tidak akan terjangkau oleh pola ini. Padahal dalam dunia agribisnis, khususnya di Indonesia, banyak produsen individual yang berukuran terlalu kecil untuk bermitra secara langsung dengan pengolah dan pengecer. Dalam keadaan seperti ini peran koperasi yang menggabungkan produsen-produsen kecil (hubungan horizontal) tersebut menjadi sangat penting.

Secara teoritis, membina hubungan horizontal seperti koperasi lebih sulit daripada membina hubungan vertikal karena pada dasarnya hubungan horizontal menggabungkan anggota yang sebenarnya merupakan pesaing satu sama lain. Selain itu, selalu ada kemungkinan kasus *free riding* dimana ada produsen yang tidak masuk asosiasi /koperasi mendapatkan manfaat dari hasil kekuatan rebut tawar asosiasi tanpa harus menanggung sedikitpun biaya pembentukan dan opera-

sionalisasi asosiasi tersebut. Oleh karena itu, agar suatu hubungan horizontal dapat tercipta dan berjalan dengan baik, maka selain kemampuan menjanjikan keuntungan bagi pihak yang terlibat (misalnya, dalam bentuk kekuatan rebut tawar yang lebih besar dan skala usaha yang lebih ekonomis), maka asosiasi harus mampu mengurangi domain kompetisi antar anggota dan kemungkinan *free riding*.

Michael L. Cook menyajikan pengalaman perkembangan koperasi di USA yang cukup berhasil menguasai pangsa pasar pemasaran produk pertanian dan penyediaan input.. Koperasi disana ternyata dimulai dari bawah, yaitu inisiatif produsen sendiri tanpa intervensi dari luar. Koperasi

yang berkembang mulai 1850-an muncul dan berkembang pada saat terjadinya kegagalan pasar dan tidak ada dukungan kelembagaan serta aspek hukum. Baru dalam perkembangannya didapatkan dukungan baik dalam aspek legal maupun kebijakan publik. Akhirnya koperasi terus berkembang, pada dasarnya karena dinamika di dalam koperasi itu sendiri, sehingga menjadi bentuknya yang sekarang. Jika dilihat waktu yang dibutuhkan untuk mencapai bentuk koperasi yang mapan seperti sekarang,

Koperasi disana ternyata dimulai dari bawah, yaitu inisiatif produsen sendiri tanpa intervensi dari luar. Koperasi yang berkembang mulai 1850-an muncul dan berkembang pada saat terjadinya kegagalan pasar dan tidak ada dukungan kelembagaan serta aspek hukum. Baru dalam perkembangannya didapatkan dukungan baik dalam aspek legal maupun kebijakan publik. Akhirnya koperasi terus berkembang, pada dasarnya karena dinamika di dalam koperasi itu sendiri, sehingga menjadi bentuknya yang sekarang. Jika dilihat waktu yang dibutuhkan untuk mencapai bentuk koperasi yang mapan Amerika membutuhkan waktu sekitar 100 tahun.

ternyata Amerika membutuhkan waktu sekitar 100 tahun.

Jika dibandingkan dengan kondisi Indonesia, maka terlihat jelas perbedaannya. Di Indonesia kebanyakan koperasi diinisiasi oleh pemerintah sehingga banyak koperasi terlihat berjalan sangat lamban atau bahkan gagal. Namun demikian, Michael L. Cook menyatakan bahwa memang tahapan yang dilalui Amerika tidak berarti juga harus dilalui oleh Indonesia karena pada dasarnya setiap negara unik. Lebih lanjut ia menyatakan bahwa setiap negara harus mencari tahapan dan bentuknya sendiri. Sejarah yang dilalui Amerika dapat dijadikan salah satu pelajaran untuk membina koperasi di Indonesia.

Pendidikan

Pendidikan merupakan investasi yang paling tepat dalam rangka menghadapi berbagai perubahan yang demikian

cepat dan makin tak teramalkan, demikian dikemukakan oleh Paul W. Davies. Pernyataan ini beralasan karena hanya dengan sumberdaya manusia yang kuatlah berbagai perubahan yang akan terjadi dapat dihadapi dan dikelola dengan baik. Untuk itu dibutuhkan pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Pendekatan, materi, dan cara penyampaian program pendidikan perlu terus dievaluasi untuk menyesuaikan dengan berbagai perubahan tersebut. Sistem pendidikan perlu untuk terus menyesuaikan diri dan menjadi sedinamis sebagaimana industri, bisnis dan profesi yang dilayani.

Dalam menyesuaikan dengan berbagai perubahan tersebut, dunia pendidikan harus mengacu kepada tiga aspek, yaitu relevansi atau keterkaitan, kualitas dan internasionalisasi.

Keterkaitan atau relevansi dengan dunia kerja sangat penting karena pada dasarnya pendidikan agribisnis adalah bersifat kejuruan dan terapan. Oleh karenanya pendidikan agribisnis yang sesuai harus membuka peluang berkarir dan penciptaan kerja secara luas di lapangan agribisnis baik di sektor swasta maupun publik.

Keterkaitan ini dapat dikembangkan dengan membina hubungan yang akrab antara lembaga pendidikan agribisnis dengan perusahaan-perusahaan agribisnis. Dalam program ini termasuk kegiatan kuliah/ceramah tamu, pertukaran staf antara industri dan akademisi, penelitian bersama antara industri dan akademisi, konsultasi, pengembangan studi kasus, dan geladikarya. Karena keterkaitan ini merupakan kepentingan kedua belah pihak (dunia pendidikan dan industri), maka seharusnya berbagai program di atas mendapat dukungan kedua pihak.

Jaminan kualitas di dalam dunia pendidikan telah menjadi isu yang penting dan akan semakin penting dengan makin menjamurnya lembaga pendidikan yang menawarkan pendidikan massal. Hal ini khususnya dapat dilihat dalam bidang Magister Manajemen di Indonesia. Pertanyaannya adalah apa definisi kualitas di dalam dunia pendidikan. Perlu dicapai kesepakatan terlebih dahulu sebelum sistem jaminan kualitas dapat dibuat dan diukur. Yang jelas agar pengertian kualitas obyektif, ia harus bebas dari bias individual, dapat diulang pada kali yang lain, melibatkan seluruh staf pengajar, meliputi spesi-

fikasi standar-standar, dan memungkinkan perbaikan yang terus menerus. Oleh karena itu, pengertian kualitas tersebut harus betul-betul dipahami dengan jelas baik internal maupun eksternal.

Paul W. Davies, misalnya mengemukakan bahwa jika pendidikan tinggi disepakati seharusnya mencakup pengembangan beasiswa dan pengetahuan yang relevan; pengembangan visi dan kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan baru; penggalakan belajar mandiri, dan pengembangan kekuatan penilaian yang matang, maka tingkat kemampuan suatu program untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dapat digunakan sebagai dasar pengukuran kualitas.

Pengukuran kualitas suatu program dapat dilakukan dengan beberapa cara, yang merupakan perpaduan antara prosedur audit internal maupun eksternal. Proses internal mencakup monitoring mata ajaran baik oleh staf maupun mahasiswa, penilaian perkuliahan oleh mahasiswa, review perkuliahan oleh para ahli, dan appraisal keragaan staf oleh manajemen lembaga pendidikan. Sedangkan eksternal audit meliputi laporan penguji dari luar, review oleh badan akreditasi eksternal, laporan dari industri baik melalui badan khusus maupun respon yang diminta khusus oleh lembaga pendidikan, masukan dari survey alumni, dan masukan dari pengguna lulusan.

Internasionalisasi program pendidikan menjadi penting karena globalisasi bisnis dan perdagangan sudah tidak dapat dihindarkan termasuk dalam sektor agribisnis. Untuk itu mahasiswa harus diberi kesadaran yang lebih besar akan kebudayaan lain, pemahaman yang lebih baik mengenai lingkungan global, dan perspektif internasional yang lebih luas. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah penekanan aspek internasional dalam kurikulum dan silabus mata ajaran, pengembangan fakultas di luar negeri, pertukaran mahasiswa atau geladikarya di negara lain, dan dimasukkannya penggunaan bahasa asing di dalam program (AIS).