

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA UNTUK MENGEMBANGKAN BUDAYA MUTU DI SEKTOR AGRIBISNIS

BERAGAM KECENDERUNGAN

Persaingan Bisnis

"Tiada hari tanpa persaingan bisnis" Demikian ungkapan yang kini begitu sering dimunculkan oleh kalangan pengamat ekonomi, pengusaha, dan ilmuwan. Ungkapan itu muncul seiring dengan fenomena era globalisasi, suatu era yang dicirikan oleh terjadinya arus informasi, teknologi, dan perdagangan yang relatif cepat menembus dimensi waktu dan batas wilayah suatu negara.

Era globalisasi tengah bergulir di berbagai dimensi kehidupan, tidak terkecuali di sektor agribisnis. Tidak dapat dipungkiri bahwa pengaruhnya pada derajat persaingan bisnis akan terjadi secara signifikan. Tidak hanya persaingan di tingkat lokal, regional, dan nasional tetapi sudah menjalar ke tingkat internasional. Persaingan yang terjadi tidak hanya mencakup aspek harga (efisiensi) tetapi juga pada aspek keunggulan mutu dan sistem pelayanan produk (barang dan jasa) kepada pelanggan atau konsumen. Dalam konteks ini perusahaan di sektor agribisnis yang masih tetap dapat tampil adalah mereka yang paling mampu bersaing di berbagai level pasar.

Perusahaan di sektor agribisnis yang akan mampu bersaing di pasar global dapat dilihat dari kinerja antar-subsistem, yaitu sejauh mana interaksi positif antara kegiatan subsistem penyedia faktor produksi, produksi, pengolahan, dan pemasaran hasil serta subsistem kelembagaan sosial ekonomi telah terwujud? Apabila belum terwujud maka jangan diharapkan usaha sektor agribisnis akan mampu tampil tangguh dalam pasar skala global. Beberapa bukti empiris menunjukkan hal ini. Tidak jarang komoditi buah seperti mangga dan pisang ditolak konsumen internasional. Begitu pula komoditi ikan dan udang serta beberapa komoditi per-

kebunan dan kehutanan. Semuanya terjadi karena komoditas tersebut tidak mampu dihasilkan dengan mutu tinggi, dengan harga wajar, dan bersaing.

Upaya yang telah dilakukan untuk memaksimalkan daya saing perusahaan di sektor agribisnis melalui perbaikan yang terencana dan berlanjut terhadap proses produk, jasa, sumberdaya manusia (SDM) dan lingkungan belum memperlihatkan hasil yang memadai. Semuanya baru berhenti pada tahap hasrat dan retorika politik. Dukungan kemudahan dalam kegiatan perkuatan modal (kredit), penelitian dan pengembangan, teknologi, dan pengembangan SDM, serta perluasan jaringan pasar internasional belum optimal. Hal demikian sudah cukup lama berlangsung. Dan hal ini tidak perlu pula menimbulkan rasa heran karena semuanya itu timbul sebagai akibat adanya kebijakan pembangunan "berat sebelah" selama lebih dari tiga dekade pemerintahan. Sektor industri sekunder (manufaktur) dan jasa selalu semakin ditampilkan sementara sektor pertanian semakin terpuruk; kurang mendapat perhatian serius dan tuntas.

Visi Budaya Mutu

Dunia dihadapkan pada kondisi perubahan yang berlangsung cepat. Mereka yang tidak tanggap terhadap tiap ubahan akan semakin tertinggal. Begitu pula dalam dunia bisnis. Inovasi teknologi dan sistim informasi serta ubahan dalam aspek demografi, ekonomi global, dan kondisi lingkungan cenderung selalu berpengaruh signifikan terhadap peran produk dan persaingan pasar. Tiap bisnis berespon terhadap semua ubahan tersebut dalam kemampuan manajerial dan teknis dalam bentuk program pengalihan teknologi atau program peningkatan kualitas SDM. Lebih khusus lagi, di subsektor agribisnis akan dijumpai tanda-tanda seperti (a) adanya percepatan inovasi produk baru, (b) pasar dan persaingan produk yang cenderung berubah lebih cepat dibanding ubahan di subsektor industri lainnya, dan (c) persaingan antar-perusahaan di sektor agribisnis dipengaruhi oleh lingkungan

alam, kebijakan pemerintah, orientasi sosial dan sistim nilai tentang pertanian, dan perubahan struktur industri.

Dalam perkembangannya, derajat persaingan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada kemampuan memanfaatkan kesempatan ekonomi dengan strategi yang tepat. Selain itu, tidak dapat dihindari terjadinya "*trade off*" ekonomis antara unsur SDM dan kapital atau teknologi. Sehubungan dengan itu, timbul pertanyaan mendasar apakah perusahaan agribisnis yang sudah mapan telah menerapkan proses dan investasi SDM handal. Lebih spesifik lagi, sejauhmana perusahaan agribisnis sudah mengembangkan usaha dengan pendekatan serba otomatis, mitra bisnis, pengelolaan unit terpadu, elaborasi penyeleksian calon karyawan yang lebih selektif, serta penerapan sistim insentif yang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Penampilan sektor pertanian sebagai "pemain utama" dalam pembangunan tidak hanya berorientasi pada produksi tetapi lebih dari itu adalah pada kemampuan bersaing di pasar global. Dengan kata lain, dalam pasar global yang moderen, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah keunggulan tampil beda dalam hal mutu. Arti penting atau penekanan pada mutu ditunjukkan oleh berjayanya negara maju seperti Amerika Serikat, Jepang, Jerman, dan Perancis. Bahkan di wilayah Asia Tenggara, negara seperti Malaysia dan Thailand ternyata tampil lebih dahulu di pasar internasional dibanding Indonesia. Buah seperti mangga, manggis, pisang dan lengkeng termasuk komoditi ikan dari Malaysia dan Thailand telah merambah ke pasar Eropa dan Amerika Serikat serta Jepang.

Upaya peningkatan nilai tambah melalui keunggulan mutu di subsektor perikanan, misalnya, seharusnya menjadi agenda tersendiri bagi pemerintah. Sebagai contoh, Thailand adalah negara pengimpor ikan tuna dari Indonesia. Di sana ikan tuna dijadikan bahan baku industri pengalengan ikan untuk kemudian diekspor kembali (Manajemen dan Usahawan; 1994). Ironisnya

walaupun luas wilayah laut Thailand jauh sangat sempit dibanding Indonesia, mereka lebih mampu mengembangkan industri pengolahan ikan dengan nilai ekonomi tinggi. Sementara, Indonesia lebih banyak mengekspor ikan hanya dalam bentuk beku dan segar.

Begitupula dalam hal buah. Karena sifat buah yang mudah rusak dan voluminous, ekspor buah tidaklah mudah dikembangkan. Pola pengembangannya masih didominasi dalam bentuk pekarangan dan tersebar terpisah sehingga menyulitkan pengumpulan hasil. Mutu yang dihasilkan juga beragam. Karena itu pulalah agaknya sebagian besar produk buah dari Indonesia seperti mangga, pisang, dan manggis yang diekspor ke Eropa ditolak karena tergolong *off-grade*. Ironisnya Afrika Selatan dan Israel dengan luasan dan kondisi lahan yang relatif rendah dibanding Indonesia dapat menghasilkan komoditi buah yang tampil unggul di pasar Eropa dengan dukungan teknologi canggih.

Pencapaian standarisasi mutu di berbagai sektor termasuk agribisnis masih rendah yang antara lain dapat dilihat dari *standar Technology Achievement Index (TAI)* dan Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI). Pada tahun 2001, sesuai dengan laporan UNDP (Basuki, 2003), angka TAI Indonesia menduduki peringkat 60 dari 72 negara, tertinggal dari negara-negara kawasan ASEAN. TAI adalah peubah yang digunakan untuk mengindikasikan kemampuan negara dalam penciptaan teknologi, kemampuan mengadopsi teknologi lama maupun baru, dan tingkat keahlian SDM. Indeks tersebut secara jelas menggambarkan rendahnya potensi kemampuan teknologi nasional. Data aplikasi paten dari Tahun 1980 sampai 1991, sebagai contoh, menunjukkan adanya jurang ketertinggalan Indonesia di kawasan ASEAN. Selama 11 tahun, aplikasi paten oleh penduduk Indonesia hanya mencapai angka 12, sementara Singapura 812, Malaysia 406, Thailand 141, dan Filipina 141 (Basuki, 2003). Sementara itu angka yang menunjuk daya saing perekonomian, Indonesia juga menempati posisi terbelakang. Peringkat Indonesia dalam daya saing tersebut yang

diukur dengan indeks *Growth Competitiveness Index (GCI)*, pada tahun 2002, berada pada urutan 62 dari 80 negara yang dikaji, termasuk berada di bawah Vietnam. Dari paparan ini maka (1) kapasitas teknologi nasional masih rendah dan jauh di bawah dayasaing, (2) perekonomian nasional masih bertumpu pada sumberdaya alam (SDA) dan SDM yang berkemampuan teknologi rendah, dan (3) dukungan teknologi terhadap industri nasional, termasuk di sektor agribisnis, belum mencapai derajat yang signifikan. Kasus ini sekedar contoh bagaimana tidaklah mudah atau barangkali masih rendahnya kemampuan Indonesia untuk meraih peluang pasar global yang terbuka luas. Persaingan bisnis di sektor pertanian masih tertinggal jauh dengan negara lain, sementara Indonesia tengah disibuki dengan masalah dayabeli masyarakat yang menurun akibat pengangguran, dan iklim investasi yang kurang menggairahkan akibat krisis politik dan keamanan.

Bagi Indonesia, masalah kemampuan dayasaing di sektor agribisnis khususnya mutu masih harus menjadi perhatian yang serius. Dari sisi produksi, masalah yang dihadapi tidak saja dalam hal kuantitas tetapi juga dalam hal mutu produk yang relatif belum sepenuhnya memiliki keunggulan bersaing karena masih kurang handalnya teknologi yang digunakan. Akibatnya, di pasaran internasional, tidak jarang produk agribisnis dari Indonesia ditolak karena faktor mutu. Dengan kata lain mutu belum menjadi bagian dari visi perusahaan.

Tidak ayal lagi, mau tidak mau Indonesia harus sudah semakin siap memasuki arena persaingan bisnis pada pasar bebas AFTA (tahun 2003) dan APEC (tahun 2020). Pembangunan pertanian berwawasan agribisnis yang kini telah menjadi strategis untuk mencapai keunggulan bersaing ternyata belum memperoleh perhatian yang lebih serius dari berbagai pihak. Padahal pemerintah, dalam hal ini Bappenas dan Departemen Pertanian, sudah memiliki konsep strategis Pembangunan Pertanian di mana

di dalamnya terkandung makna agribisnis yang memiliki keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing, khususnya dalam menjadikan perilaku mutu sebagai budaya sektor agribisnis sebagai suatu visi relatif masih diabaikan. Suatu *visi* yang menekankan bahwa pembangunan pertanian berwawasan agribisnis "bukanlah" milik Departemen Pertanian tetapi juga milik departemen lainnya belum terlihat sinergi. Tidak tampak jelas adanya suatu strategi operasional yang bersifat fleksibel, yaitu apakah dia bersifat integralistik, komplementer atau sinergis yang terjadi diantara instansi terkait. Sedang di tingkat *mikro* belum ada upaya optimal dalam mengkondisi tiap perusahaan agribisnis agar dapat menerapkan strategi bersaing yang tepat, membedakan diri dari pesaing lain, memiliki segmen pasar yang strategik dan pada gilirannya dapat mempertahankan posisi bersaing. Hal ini terjadi karena masih banyak perusahaan yang belum sepenuhnya berorientasi pada mutu sebagai bagian dari visi dan budaya bisnis.

Selama ini studi tentang keunggulan bersaing dalam hal mutu sektor agribisnis belum mendapat perhatian cukup dari kalangan perumus kebijakan, pengamat dan peneliti di Indonesia. Perhatian terhadap studi tersebut relatif masih kecil, khususnya di tingkat mikro, misalnya, dalam aspek manajemen SDM kaitannya dengan strategi dayasaing khususnya keunggulan mutu. Disinilah peran faktor SDM menjadi sangat strategis untuk dijadikan fokus perhatian kebijakan pembangunan nasional.

Manusia Sebagai Unsur Produksi : Dehumanisasi?

Seringkali dalam dunia bisnis dikenal moto atau bahkan slogan "*manusia adalah aset terpenting bisnis kami*". Secara eksplisit hal itu dikemukakan untuk menghargai mereka, karyawan dan pekerja. Namun bagaimana dalam praktiknya? Seringkali tidak taatasas dengan kenyataan. Diagungkan dalam moto, tetapi tidak jarang tertindas dalam praktik. Misalnya karena perusahaan terlalu banyak menggunakan pola padat kapital

sebagai pengganti manusia sehingga manusia hanya dipandang sebagai unsur produksi yang tidak beda dengan unsur produksi lain. Di sisi lain, masih banyak perusahaan yang menerapkan sistem upah, iklim kerja, dan kepemimpinan yang kurang kondusif dan kurang manusiawi. Terlepas dari itu, secara universal manusia dan potensinya adalah elemen utama dari kesuksesan suatu bisnis. Tinggal lagi bagaimana SDM dalam ujud tingkat etos kerja, pendidikan, keterampilan, pengetahuan, emosi, kejujuran, kesehatan, pengalaman, dan kepemimpinan dapat dioptimalisasi. Di Indonesia, pelaku bisnis pertanian ternyata memiliki tingkat pendidikan yang rendah. Pada tahun 2000, dari sejumlah 5.380.907 orang yang bekerja di sektor pertanian, sebanyak 13.6% tidak pernah sekolah, 70.2% tamat dan tidak tamat sekolah dasar, 16.0% tamat sekolah lanjutan, dan hanya 0.2% yang lulusan perguruan tinggi (BPS, 2001).

Sebagai unsur produksi, manusia berkedudukan sama dengan unsur produksi yang lain, seperti teknologi dan biaya. Namun, manusia memiliki ciri yang unik. Dia memiliki kepribadian aktif, banyak menggunakan intuisi, dinamis, bahkan sensitif, dan sekaligus sebagai pengelola dan atau pengguna dua unsur produksi lain, yaitu teknologi dan biaya untuk menghasilkan luaran tertentu. Tanpa manusia tidak mungkin sebuah proses produksi akan berjalan. Oleh karena itu, manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus oleh perusahaan. Mengapa? Karena manusia baru akan terdorong untuk bekerja dan meningkatkan produktivitas kerja jika beragam kebutuhannya mulai dari kebutuhan fisik (makan, papan, sandang), kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi dengan baik. Akan tetapi, dalam kenyataannya produktivitas kerja seseorang akan dapat berbeda dengan orang lain. Faktor yang mempengaruhinya relatif kompleks, dapat berupa faktor intrinsik (tingkat pendidikan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, kesehatan, dan pengalaman) atau faktor ekstrinsik (upah, iklim kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja, dan hubungan

sosial), serta faktor lingkungan luar perusahaan. Keseluruhan faktor tersebut akan sangat menentukan seberapa jauh budaya mutu dapat dikembangkan di kalangan pelaku sektor agribisnis. *Budaya mutu* disini berarti suatu komitmen kolektif dari pelaku agribisnis yang memandang mutu adalah bagian dari visi dan misi perusahaan yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk sikap operasional kerja keseharian.

SISI TEORI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

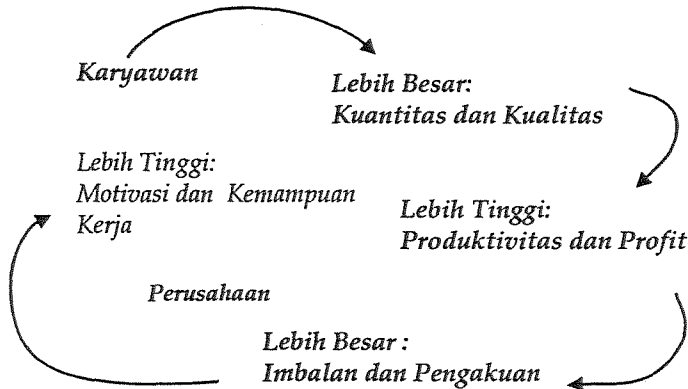
Pentingnya Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) merupakan penerapan pendekatan SDM di mana secara bersama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan perusahaan, dan (2) tujuan karyawan. Kepentingan dua tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dari kesatuan dan keutuhan kebersamaan. Jika kepentingan yang satu tercapai dan yang lain tidak, pendekatan MSDM dinilai gagal. Pendekatan MSDM tergolong baru, yaitu sekitar dekade 1970-an. Latar belakangnya, SDM tidak saja dipandang sebagai unsur produksi, tetapi juga sebagai manusia yang memiliki emosi dan kepribadian aktif yang dapat dijadikan kekuatan untuk menggerakkan perusahaan.

Intinya, setiap proses produksi diarahkan pada bertemunya dua manfaat, yaitu untuk perusahaan dan karyawan (Gambar 1). Ada sejumlah prinsip yang harus dipenuhi dalam pendekatan SDM yaitu:

- 1) Karyawan merupakan unsur investasi efektif yang jika dikelola dan dikembangkan dengan baik akan berpengaruh pada imbalan jangka panjang ke dalam perusahaan dalam bentuk produktivitas yang semakin besar.
- 2) Kebijakan, program, dan pelaksanaan harus diciptakan dengan memuaskan kedua pihak, yaitu untuk ekonomi perusahaan dan kebutuhan kepuasan karyawan.

- 3) Lingkungan kerja harus diciptakan sehingga karyawan terdorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keahliannya semaksimal mungkin.
- 4) Program dan pelaksanaan MSDM harus dilaksanakan dalam bentuk kebutuhan seimbang antara pemenuhan tujuan perusahaan dan tujuan karyawan.



Gambar 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan dan Karyawan

Tugas Manajemen Sumberdaya Manusia

Apa saja jenis kegiatan yang termasuk wilayah MSDM? Tidak sederhana. Cakupannya tidak hanya dalam bentuk tanggungjawab manajer personal. Dalam istilah sederhana, MSDM merupakan serangkaian tugas yang terkait dengan upaya memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan sebuah perusahaan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK). Dengan memahami strategi tertentu, penambahan tugas yang harus dilakukan adalah yang mampu membantu perusahaan melakukan negosiasi tentang MSDM secara efektif. Caranya, antara lain, dengan mempertimbangkan kekuatan lingkungan usaha dan menjamin tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan

jangka panjang. Pengelola SDM dan kalangan akademisi telah lama berdebat tentang persoalan yang menyangkut fungsi MSDM, yaitu mana yang awal dan mana yang akhir yang perlu dikelola. Contoh, pada tahun 1989, masyarakat USA menerapkan fungsi pelatihan dan pengembangan yang dikategori bersifat profesional dan sebagai peran SDM. Fungsi lainnya termasuk penyeleksian dan pengangkatan staf, perencanaan SDM, rancangan pekerjaan dan organisasi, pengembangan karir, pengembangan organisasi, pelatihan dan pengembangan, penelitian dan informasi, dukungan dan bantuan atasan, kompensasi, serta pemanfaatan administrasi.

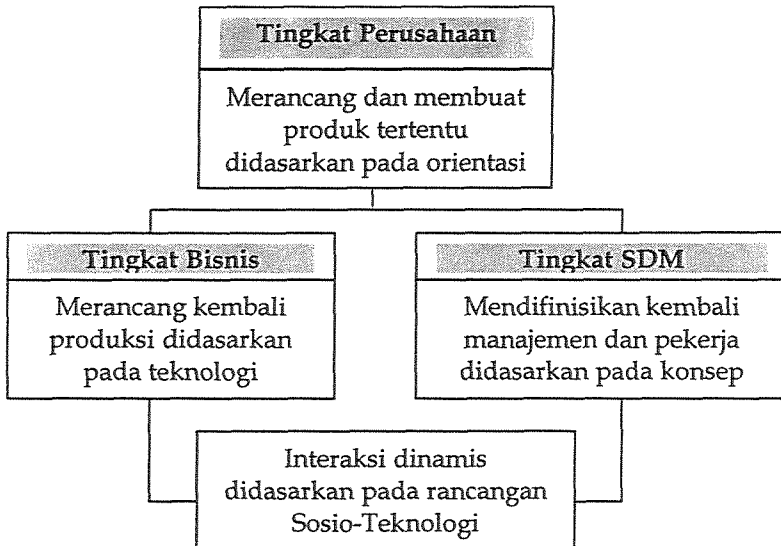
Pendekatan Hubungan Manusia

Langkah nyata pengembangan SDM terjadi pada Tahun 1920-an dan awal 1930-an. Studi Howthorne, *dalam Anthony at al (1996)*, telah meneliti faktor-faktor penentu peningkatan produktivitas kerja. Secara sederhana, antara lain, diuji apakah sinar lampu mempengaruhi produktivitas kerja. Ternyata tidak terbukti nyata. Justru yang menjadi faktor pokok adalah interaksi manusia dan perhatian pimpinan pada karyawan. Temuan ini merupakan hal pertama kali yang mengindikasikan bahwa faktor sosial dalam lingkungan kerja telah bermakna nyata terhadap produktivitas kerja karyawan.

Untuk memperkuat temuan Howthorne, dilakukan penelitian lebih lanjut tentang faktor sosial dan bagaimana individu meresponi segala sesuatu yang telah dihasilkan. Hasil studi mengindikasikan bahwa kebutuhan karyawan harus dipahami dan dipenuhi agar mereka merasa puas sehingga hasil kerjanya produktif. Komunikasi antara karyawan dan pimpinan perlu pula diintensifkan agar keperluan untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang partisipatif dapat terpenuhi. Menarik untuk dicatat bahwa fokus hubungan antarmanusia merupakan tulang punggung program keterlibatan karyawan yang ternyata dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan sekaligus meningkatkan keuntungan perusahaan.

Pendekatan hubungan manusia, pimpinan-karyawan, bukanlah instrumen yang diragukan dalam memperbaiki iklim lingkungan kerja. Namun, dalam kenyataan cenderung hanya mencapai hasil minimal dalam peningkatan luaran karyawan dan kepuasan kerja. Kinerja karyawan yang kurang bersemangat disebabkan oleh lemahnya cara pendekatan hubungan antar-manusia dilakukan, seperti paparan berikut:

- 1) Pendekatan didasarkan pada penyederhanaan konsep perilaku manusia dalam suatu organisasi yang berasumsi bahwa karyawan yang bahagia adalah pekerja yang keras tidak lebih dari sekedar hipotesis saja. Yang terjadi hanyalah pada sebagian karyawan tertentu saja.
- 2) Pendekatan telah gagal mempertimbangkan konsep perbedaan individu karyawan, yaitu tiap karyawan merupakan manusia unik dan kompleks yang dicirikan oleh perbedaan dalam hal keinginan, kebutuhan, dan nilai. Apa yang memotivasi seorang karyawan secara signifikan mungkin tidak berlaku untuk karyawan yang lain. Keadaan bahagia atau perasaan senang seorang karyawan mungkin berpengaruh hanya sedikit atau bahkan tidak berpengaruh sama sekali terhadap produktivitas kerja yang dihasilkan.
- 3) Pendekatan telah gagal untuk mengenali keperluan melihat keunggulan struktur pekerjaan dan pengendalian perilaku karyawan. Hal ini sangat mengabaikan pentingnya prosedur, standar, dan aturan kerja dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Pendekatan telah gagal mengenali hubungan baik antar-manusia dari beragam kondisi dalam mempertahankan motivasi karyawan yang tinggi. Contohnya, produktivitas sangat mungkin diperbaiki dengan sistem penilaian kinerja, program pengembangan karir, program pengayaan pekerjaan, dan sistem seleksi dan penempatan pekerja yang sepadan dengan bidang pekerjaan.



Gambar 2. Interaksi antara Tingkat Perusahaan, Bisnis, dan Strategi MSDM

Formulasi Strategi; Pengambilan Keputusan dan Pensolusian Masalah

Proses formulasi strategi bukanlah suatu proses yang selalu rapi dan cermat. Pada awal maupun tindakan berikut banyak dilakukan revisi dan interpretasi ulang. Hal ini diumpamakan sebagai "Teori Bak Sampah" dari penentuan keputusan di mana di dalamnya banyak atribut tentang penjelasan mengapa kegiatan tertentu dilaksanakan. Terkadang kegiatan menggerakkan strategi lebih menonjol daripada sebaliknya. Penentuan keputusan kemudian mengidentifikasi kegiatan pokok untuk mencari strategi pendukung. Dengan demikian, formulasi strategis merupakan proses dinamis, bersifat evolutif, dan berpeluang berubah karena kondisi lingkungan luar, persaingan, dan perubahan kondisi internal. Dalam hal ini, keluwesan memformulasi dan melaksanakan strategi adalah proses pokok. Hal itu terjadi karena

formulasi strategi berhubungan dengan masa depan. Sebagai contoh, apa yang akan dilakukan di masa depan-bagaimana dan mengapa?. Karena tidak seorang pun dapat memprediksi masa depan dengan pasti maka formulasi strategis harus luwes dan perusahaan harus mampu meresponi ubahan yang terjadi, kendati sudah ada rencana (Gambar 2).

Kemampuan untuk memformulasi ulang strategi sering disebut sebagai penganut peningkatan logika. Konsep ini menyebabkan peningkatan reaksi pada peristiwa pokok. Kegiatan ini mungkin dilakukan langkah demi langkah tanpa menampilkan perencanaan menyeluruh. Sebagai contoh, tekanan lingkungan (seperti hukum/peraturan perundang-undangan) yang tak diharapkan, atau adanya ancaman persaingan (seperti pemotongan harga) yang tidak diantisipasi akan mendorong perusahaan untuk merevisi dan mengkalkulasi ulang kegiatan yang sebelumnya tidak direncanakan sebagai bagian dari suatu strategi. Seri kegiatan itu menampakkan bahwa strategi yang diterapkan adalah suatu reaksi sederhana daripada proaksi. Dalam hal ini, perusahaan acap hanya bereaksi terhadap ancaman secara sangat terlambat. Model reaktif mungkin akan tepat atau cocok jika tiap kegiatan perusahaan meresponi tiap ancaman. Mungkin dapat pula tidak cocok jika perusahaan mengikuti strategi yang terformulasi dengan baik, walaupun sanggup memodifikasi strategi karena kondisi berubah. Dalam kasus ini, perusahaan akan proaktif dengan mengembangkan perencanaan dan strategi lebih awal tetapi luwes. Namun, hubungan keluwesan dalam strategi dengan model reaktif seringkali dapat menjadi sesuatu yang melemahkan. Cara lain untuk memandang fenomena ini adalah membuat perbedaan antara strategi terformulasi dan strategi terealisasi. Strategi terformulasi adalah strategi yang disusun selama proses perencanaan, sedang strategi terealisasi adalah strategi yang diikuti oleh perusahaan secara faktual. Acapkali strategi sini berbeda dari yang diinginkan karena faktor tekanan yang tidak terantisipasi atau karena persoalan pelaksanaan sehingga mempengaruhi operasionalisasi

formulasi strategi. Dalam situasi tersebut strategi perlu dimodifikasi.

Kebergantungan pada Keputusan

Tiap ragam komponen dari proses strategi merupakan suatu seri keputusan. Jika pemahaman lingkungan telah dikembangkan maka penyusunan strategi perusahaan di dalam model manajemen strategik harus diarahkan pada upaya merumuskan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan arah operasionalisasi perusahaan. Semua kegiatan tersebut menghendaki adanya perbedaan tetapi dengan keputusan yang berinterelasi. Sebagai contoh, setelah Mc. Donald memutuskan untuk menambah menu makan pagi dan merumuskan strategi maka keseluruhan serial keputusan implementasi juga dibuat, termasuk apa dan siapa yang dilayani, bagaimana menyajikan makanan, dan bagaimana mengatasi keperluan karyawan baru. Setelah implementasi, ternyata manajemen Mc. Donald masih tetap harus membuat penyesuaian menu dan operasionalisasi sebagai bagian dari evaluasi dan pengendalian manajemen strategi.

Esensi dari suatu strategi adalah penentuan keputusan. Banyak pertanyaan yang harus dijawab: Apa yang harus dikerjakan perusahaan dan mengapa? Bagaimana perusahaan meresponi persaingan? Apa saja produk baru yang harus dikembangkan oleh perusahaan? Berapa banyak keinginan dan keperluan perusahaan ditumbuhkan? Kapan dikaitkan dengan strategi SDM? Seperti apa karakteristik tenaga kerja untuk masa depan perusahaan? Apakah program pelatihan perusahaan telah cocok, dan sesuai dengan keperluan? Apakah jenis perencanaan upah dan insentif yang seharusnya dikembangkan? Apakah karyawan lebih baik disewa atau diberhentikan sementara?

Keragaman Pendekatan Pengambilan Keputusan

Beberapa keputusan yang dihasilkan bersifat proaktif dan beberapa bersifat reaktif, dan bahkan banyak yang dibuat tanpa memanfaatkan pengetahuan dan informasi yang lengkap. Menarik

untuk dicatat, dalam tiap ubahan lingkungan bisnis, suatu keputusan acap ditetapkan bukan didasari pada rasionalitas atau hasil analisis informasi yang cermat dan lengkap. Ternyata, kebanyakan penentu keputusan percaya bahwa keputusan yang cermat dan rasional hanyalah suatu opsi yang kebenarannya harus dibuktikan dalam realita. Tidak jarang, sejumlah model alternatif dari penentu keputusan telah tahunan dikembangkan untuk merefleksi realita yang lebih baik. Sebagai contoh, praktisi dan teoritikus atau semacamnya sependapat bahwa dalam banyak kasus, keputusan harus dibuat secara evolusioner. Menyempurnakan strategi mungkin tidak disadari sampai ada desakan lingkungan luar, seperti komitmen waktu dan politik, yang memaksa untuk memilih atau membuat berbagai cara atau jalan yang benar. Acapkali, strategi harus diseleksi dan keputusan kemudian dibuat berdasar prakiraan atau perasaan karena keterbatasan waktu dalam mengumpulkan dan menganalisis informasi. Akibatnya, banyak keputusan dibuat berdasar keputusan personal berupa faktor *intangibile* (tidak terlihat, hanya dirasakan). Bahkan banyak faktor yang dapat dihitung, ditimbang, atau dikuantifikasi, masih tetap menggunakan pendekatan teknik nonrasional, seperti intuisi.

Dalam teori klasik tentang penentuan keputusan sub-rasional, Herbert Sunion dalam Anthony, W.P., *et.al.*, (1996) berpendapat bahwa perusahaan tidak selalu dapat memaksimalkan hasil (lihat Tabel 1). Artinya keputusan ternyata dapat membuat keseimbangan atau kompromi tepat diantara semua permintaan dari semua pengguna. Hasil keputusan dapat memuaskan semua pengguna (karyawan, manajer, dan pemerintah) atau mungkin juga tidak memuaskan semua pengguna karena beragam alasan. *Pertama*, terlalu banyak informasi untuk diketahui dan diproses dalam kaitannya dengan maksimisasi. Asumsi bahwa pengetahuan tersedia dan sempurna yang dibuat para ekonom tidak realistik. Manajer beroperasi di bawah kendala rasionalitas yang terbatas. *Kedua* untuk mencapai keputusan yang memuaskan berbagai

pihak; lebih banyak ditujukan untuk pengguna daripada pemilik dan pemegang saham. Maksimisasi profit atau kesejahteraan bermanfaat bagi kepemilikan, tetapi permintaan dari kelompok pengguna lain juga harus dipertimbangkan.

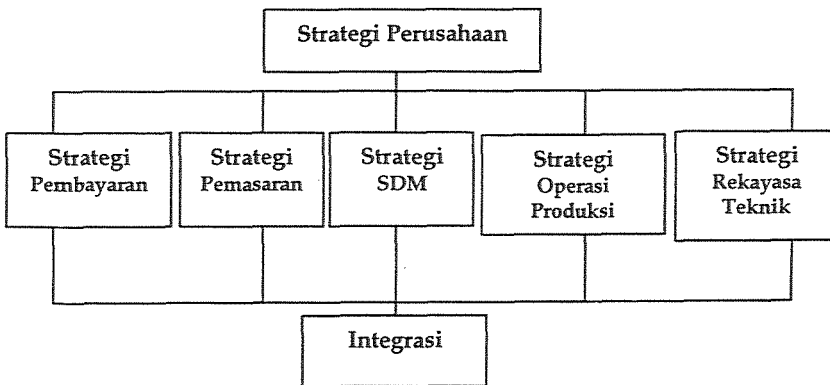
Tabel 1. Karakteristik Model Pengambilan Keputusan Rasional dan Realistik (Kualitatif)

Model Rasional	Model Kualitatif
Batasan masalah jelas	Batasan masalah acapkali tidak jelas
Pengumpulan informasi yang diperlukan bersifat eksklusif	Informasi yang diperlukan tidak lengkap
Faktor-faktor yang dinilai menggunakan pendekatan biaya nyata dan manfaat	Faktor yang tidak terlihat sering digunakan
Keputusan didasarkan pada pendekatan kuantitatif	Keputusan didasarkan pada emosi, dan intuisi.
Maksimalisasi manfaat/ minimalisasi biaya tenaga kerja	Keputusan kompromi karena info yang tidak komplit dan tuntutan pengguna
Analisis dan pemantauan keputusan yang cermat	Penggunaan rekonstruksi masa lalu untuk penyesuaian keputusan

Sumber : Herbert Sunion *dalam* Anthony, W.P., *et.al.*, (1996)

Mengintegrasikan SDM dalam Keputusan Strategik

Seseorang yang berada dalam perusahaan membuat keputusan sesuai dengan kedudukan, apakah sebagai pimpinan puncak atau bawahan. Sebagai contoh, di sektor agribisnis dapat dilihat dari upaya perumusan strategi produksi dan pemasaran hasil (Gambar 3). Sejak awal strategi akan dirumuskan, pimpinan puncak menyusun sebuah tim terpadu dari berbagai unit. Dikaitkan dengan MSDM, misalnya, maka hal pertama yang dibahas adalah siapa saja orang yang pantas untuk menjadi pimpinan perencanaan strategis. Bagaimana merekrut pakar yang berpengalaman, apakah dari dalam atau dari luar perusahaan? Siapa dan bertugas apa? Bagaimana kaitannya dengan para eksekutif dari tiap bidang pekerjaan dalam merumuskan strategi handal? Bagaimana keputusan strategis diambil? Apakah dalam mengembangkan produksi perlu menggunakan pendekatan padat modal (*capital intensive*) atau padat karya (*labor intensive*)?



Gambar 3. Mengintegrasikan Strategi SDM dengan Strategi Perusahaan Fungsional

MANAJEMEN MUTU DI SEKTOR AGRIBISNIS

Pengamatan terhadap Lingkungan

Perusahaan mempelajari faktor lingkungan melalui pengamatan yang cermat. Artinya, mengumpulkan berbagai informasi tentang persoalan lingkungan secara teratur dan ditafsirkan dalam kaitannya dengan bisnis perusahaan. Pengamatan merupakan tahap awal dalam memformulasi strategi dan perencanaan strategis. Suatu pengamatan dan prakiraan dikembangkan sebagai dasar penyusunan rencana. Analisis pasar dan persaingan juga penting untuk suatu formulasi strategi. Misalnya, karena krisis moneter pertengahan Tahun 1997 Indonesia mengalami *collapse* dalam krisis ekonomi. Banyak industri menurunkan kapasitas produksi yang menyebabkan terjadinya PHK. Tingkat inflasi melonjak, nilai rupiah anjlok dari Rp.2.200 per dolar dan pernah mencapai angka Rp.15.000. Jumlah pengangguran sempat mencapai lima sampai tujuh juta angkatan kerja. Baik kegiatan ekspor maupun impor menjadi lumpuh dan terpuruk, yang akibatnya terhadap perekonomian bangsa masih dirasakan sampai sekarang.

Suatu perusahaan perlu mencoba mencapai keunggulan kompetitif berlanjut dengan menganalisis persaingan pasar. Keunggulan kompetitif merupakan kompetensi khusus untuk jangka panjang dan membangun sebuah perusahaan sebagai bagian dari kompetensi. Hal ini untuk menjawab "*mengapa seseorang membeli barang dan jasa lebih banyak dibanding orang lain?*" Keunggulan dapat didasarkan pada sejumlah faktor, misalnya harga, biaya, jasa pelayanan, kualitas, citra, kepercayaan dan keyakinan, atau kombinasi dari semua hal tersebut. Selain kompetensi, pasar juga mempengaruhi struktur industri yang melibatkan sejumlah fakta, seperti tingkat pertumbuhan, rasio konsentrasi (jumlah perusahaan yang mempunyai prosentase pangsa pasar besar), produk atau rasio substitusi dalam kaitannya dengan industri, teknologi, ubahan, dan sebagainya.

Aspek kunci dalam menganalisis industri adalah menentukan faktor keberhasilan usaha di pasar, seperti produk, promosi, harga, dan tempat. Sebagai contoh, untuk berhasil dalam usaha makanan cepat saji, sebuah perusahaan harus memiliki lokasi yang menyakinkan, pelayanan yang cepat, standar kualitas produk yang taat asas, kebersihan, penyimpanan, iklan massal, volume tinggi, dan harga bersaing. Perusahaan seperti Mc. Donalds, Wendy's, KFC, Burger King, Bakmie Gajahmada, dan Indofood berhasil usaha karena mereka memiliki semua karakteristik itu. Faktor keberhasilan pada industri lain dapat berbeda. Sebagai contoh, faktor keberhasilan pada toko swalayan, dapat berupa lokasi pasar yang memiliki daya tarik spesifik, keragaman barang yang dijual atau aneka pilihan, pelayanan yang baik, kualitas barang yang baik dan bermutu, dan tentunya dapat ber-swalayan. Jadi, hal penting yang harus diperhatikan sebuah perusahaan adalah pemahaman tentang faktor keberhasilan dan memformulasi strategi yang tepat untuk menyeimbangi semua faktor keberhasilan tersebut. Hal demikian tidak lepas dari unsur SDM.

Strategi SDM didasari pada keseluruhan strategi perusahaan dan kebutuhan taatasas, dengan persoalan. Toko swalayan, misalnya, menekankan keramahtamahan terhadap pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus menyewa, melatih dan menghargai karyawan sehingga jasa pelayanan dapat tersedia dengan efisien dan efektif. Faktor lain adalah teknologi yang mempengaruhi formulasi strategi pada umumnya dan strategi SDM khususnya. Ketersediaan teknologi di suatu perusahaan memiliki efek besar terhadap keputusan pembuatan rancangan kerja yang sekaligus dapat mempengaruhi keputusan lainnya, seperti upah, pelatihan, tugas, pekerjaan, kepemimpinan, dan sebagainya. Berbicara tentang teknologi banyak contoh yang dapat diungkap, misalnya penggunaan mekanisasi pertanian menyebabkan pengurangan jumlah karyawan dan ketersediaan karyawan terlatih, pengupahan, dan sebagainya.

Arti Dan Pendekatan Mutu

Apa sesungguhnya mutu itu? Bagaimana mutu dijabarkan secara spesifik pada sektor agribisnis sebagai kesatuan usaha dari keseluruhan komponen subsistem? Jawaban atas pertanyaan tersebut dapat beragam dan sangat tergantung pada sisi pandang produsen dan konsumen atau tergantung konteks persoalan. Bahkan kriteria mutu sangat beragam dan bersifat dinamis serta berlanjut.

Dari sudut konsep, definisi tentang mutu dapat diawali dari identifikasi dan pensolusian masalah atau akar persoalan sebenarnya. Menurut Juran (1995), mutu diartikan sebagai ketepatan untuk dipakai dan tekanan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Agak berbeda dengan Juran, Crosby *dalam* Juran (1995) lebih menekankan pada transformasi budaya mutu. Pendekatannya merupakan proses arus atas-bawah yaitu menekankan kesesuaian individu terhadap perkembangan persyaratan atau tuntutan masyarakat. Sementara, Deming *dalam* Juran (1995) lebih menekankan pada kondisi faktual empiris dan cenderung berorientasi arus bawah-atas, yaitu mutu dapat terus dikembangkan jika didukung oleh SDM bermutu.

Meski tidak ada satu pun definisi yang diterima secara universal, namun ada unsur kesamaannya yaitu:

- 1) Mutu ditinjau dari sisi proses sebagai upaya memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Mutu mencakup aspek proses, produk, jasa, manusia, dan lingkungan.
- 3) Mutu memiliki karakteristik kondisi yang dinamis sejalan dengan ubahan waktu dan dinamika sosial masyarakat (persepsi).

Dari beberapa batasan mutu yang telah dipaparkan dapat ditampilkan dua kata kunci yaitu (1) **keistimewaan produk** yang memenuhi kebutuhan konsumen, dan (2) **bebas dari defisiensi**. Implikasi praktisnya dalam sektor agribisnis, antara lain adalah:



1. **Keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen:** di mana mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk:
 - Meningkatkan kepuasan konsumen, misalnya, dalam hal keamanan pangan, derajat kandungan air, kotoran, pencemaran, tampilan, daya tahan, estetika, dan pelayanan.
 - Menjadikan produk terjual, misalnya, tanpa hambatan proteksi, sistem distribusi lancar, dan dukungan informasi akurat tentang harga.
 - Mampu menghadapi persaingan lokal, regional, nasional, dan bahkan internasional.
 - Mampu meningkatkan pangsa pasar dengan merek dagang nasional tanpa harus melalui pihak ketiga (perusahaan lain), nasional maupun internasional.

2. **Bebas dari defisiensi, di mana mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk:**
 - Mengurangi tingkat kekeliruan, baik pada subsistem produksi, pengolahan, maupun pada subsistem pemasaran hasil.
 - Mengurangi pemborosan penggunaan input, proses produksi, dan pemasaran hasil.
 - Mengurangi kegagalan hasil dengan memperhatikan pemilihan kualitas input dan keunggulan teknologi proses yang didukung oleh SDM bermutu.
 - Memperpendek waktu penempatan produk di pasar melalui pengembangan jaringan bisnis dengan dukungan sarana distribusi yang tangguh.
 - Mengurangi ketidakpuasan pelanggan melalui identifikasi dinamika kebutuhan pelanggan, preferensi, dan dayabeli pelanggan.

Berdasar paparan di atas maka batasan mutu dapat dijabarkan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Apabila batasan

mutu ini dikaitkan pada keseluruhan subsistem agribisnis maka beberapa kata kunci yang dapat dijabarkan antara lain adalah:

(1) Subsistem penyediaan input produksi

- Ketersediaan input produksi, dalam kuantitas dan kualitas serta tepatwaktu yang sesuai dengan proses produksi (musim tanam),
- Ketepatan waktu antara masa produksi dan panen.
- Ketersediaan bahan baku dengan proses pengolahan.
- Optimalisasi lahan pertanian dan pengairan.

(2) Subsistem produksi

- Memperkecil kesenjangan antara produktivitas riil (lapangan) dan potensial, yang kini berkisar antara 20%-100%, dengan penerapan teknologi tepatguna.
- Penerapan teknologi dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan keragaman wilayah (lahan, agroekosistem, dan kondisi sosial-ekonomi), serta tidak mencemari lingkungan. Misalnya, dengan penerapan *indigenous* teknologi dan model pengendalian hama terpadu.
- Pemilihan komoditi pertanian yang berorientasi pada keunggulan/ketepatan sumberdaya lahan (*resource based*) serta permintaan pasar.

(3) Subsistem pengolahan

- Memperkecil kehilangan dan kerusakan pascapanen, yang sementara ini masih berkisar antara 5%-20%, melalui perbaikan teknologi panen dan pascapanen.
- Memperkecil kadar kontaminasi, kotoran, air, dan kadar keragaman mutu hasil pengolahan.
- Pengembangan pola peningkatan mutu dan standardisasi hasil produksi sesuai dengan permintaan pasar.

(4) Subsistem pemasaran hasil

- Menganalisis informasi potensi pasar antarlain melalui pendekatan intelijen bisnis.

- Mengembangkan jaringan bisnis sampai ke pasar skala global, atau pengembangan pangsa pasar potensial.
- Mendayagunakan tiap komponen infrastruktur sistem distribusi hasil.

Kepemimpinan Mutu

Penerapan model kepemimpinan mutu menjadi suatu keharusan jika perusahaan agribisnis akan memasuki pasar domestik, bursa saham dan bahkan ke pasar internasional. Untuk itu perlu diterapkan model pengendali mutu yang dicerminkan oleh kemampuan perusahaan untuk menciptakan kerjasama antar-kelompok karyawan mulai dari tahap perencanaan, pengendalian, evaluasi kinerja kelompok, dan sekaligus kinerja perusahaan. Sedang model pelayanan mutu, keberhasilannya dicerminkan oleh kemampuan perusahaan memberi layanan yang memuaskan pelanggan. Ujung dari dua model tersebut adalah tercapainya produk dan pelayanan barang dan atau jasa yang bermutu yaitu produk yang sesuai dengan keperluan dan harapan pelanggan atau konsumen umum. Dengan kata lain, keberhasilan penerapan dua model tersebut merupakan refleksi keberhasilan upaya pengefektifitasan kelembagaan bisnis.

Manajemen puncak dituntut untuk memiliki keterampilan dan tanggungjawab kepemimpinan mutu yang lebih tinggi, dengan memenuhi karakteristik berikut: (1) memiliki visi masa depan dan kemampuan mengujudkannya, (2) percaya diri yang besar bahwa dibalik kesulitan akan datang kemudahan asalkan tiap usaha dilakukan secara terencana dan terprogram dengan baik, (3) mampu menumbuhkan perasaan saling percaya dan semangat kebersamaan di kalangan karyawan, (4) peka dan tanggap terhadap tiap ubahan serta segera mampu menghasilkan gagasan baru untuk tampil beda, dan (5) mampu menjual gagasan selain mampu memperluas jaringan produk barang dan jasa.

Masalah mutu produk (barang dan jasa) sebagai unsur kekuatan daya saing pelaku ekonomi masa kini dan di masa depan

tidak dapat diabaikan lagi. Jepang misalnya, setelah perang dunia II tampil sebagai pemimpin mutu produk di pasar internasional. Kelebihan Jepang adalah pada kemampuannya untuk menemukan beberapa strategi baru dalam melakukan perubahan spektakuler pada penanganan mutu produk. Jika dikaitkan dengan pengefektifitasan kelembagaan tampaknya bahwa strategi yang diterapkan dalam pengendalian mutu antara lain adalah (1) manajer puncak secara personal terlibat langsung di dalam memimpin proses perubahan, (2) semua personal dari semua tingkatan dan fungsi dari struktur kelembagaan dilatih untuk mengelola mutu produk, (3) peningkatan mutu dilaksanakan dengan kecepatan tinggi serta berlanjut, dan (4) semua karyawan diikutsertakan dalam proses peningkatan mutu melalui konsep gugus kendali mutu.

Konsep gugus kendali mutu dicirikan oleh suatu visi bahwa mutu tidak mungkin berhasil tanpa direncanakan secara matang. Intinya, tiap proses produksi harus berorientasi pasar dan karena itu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Karena itu fase perencanaan produksi, misalnya, tidak saja merupakan otoritas manajemen puncak tetapi juga merupakan produk kumulatif dari seluruh elemen tenaga kerja. Karyawan level bawah pun dilibatkan secara aktif dalam kelompok tersebar sampai pada tingkat manajemen puncak. Hal ini berlanjut sampai fase pelaksanaan pengendalian dan evaluasi, mulai dari tingkat kelompok sampai tingkat manajemen. Dalam kurun waktu tertentu diadakan evaluasi kekuatan dan kelemahan yang dijumpai yang kemudian digunakan sebagai umpanbalik untuk proses penyempurnaan mutu produk sehingga dapat semakin bermutu di masa depan.

Dengan demikian pengendalian mutu hendaknya dilakukan secara kontinu demi keinginan pasar. Walaupun skala usaha agribisnis di Indonesia umumnya masih sangat kecil pendekatan mutu sebenarnya sudah harus dimulai agar perusahaan agribisnis dapat dipercaya oleh pelanggan atau

konsumen sebagai pelaku ekonomi yang peduli mutu. Karena itu mutu dapat dijadikan sebagai salahsatu ukuran seberapa jauh bisnis di Indonesia sudah memiliki budaya mutu dan sekaligus dapat dipakai sebagai ukuran keefektivitasan dalam menerapkan fungsi manajemen secara optimal. Dampak berikutnya adalah semua elemen karyawan merasa bertanggungjawab dan sekaligus merasa bangga apabila produk usahanya dihargai oleh pasar.

✓Selain pengendalian mutu maka unsur pelayanan terhadap pelanggan dan masyarakat luas juga merupakan salahsatu ukuran mengenai sejauh mana perusahaan agribisnis telah berhasil memuaskan keperluan pelanggan. Unsur kepuasan pelayanan menjadi penting karena hal itu sangat terkait dengan masalah kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Unsur pelayanan mutu ini lebih menekankan pada jurus EnamT yaitu Tepat jenis, Tepat mutu, Tepat jumlah, Tepat waktu, Tepat harga, dan Tepat perlakuan pelayanan dari barang dan atau jasa yang diminta pelanggan. Satu atau bahkan lebih dari elemen jurus EnamT tidak terpenuhi maka yang mungkin terjadi adalah timbulnya kekecewaan pelanggan dan masyarakat pengguna lainnya. Idealnya, jurus EnamT harus selalu terpenuhi sehingga pelanggan akan semakin percaya dan bahkan semakin memerlukan keberadaan perusahaan agribisnis. Untuk itu perusahaan harus memiliki SDM handal dengan dukungan infrastruktur memadai seperti teknologi komputer, E-Commerce, E-Trade dan fasilitas perkantoran lainnya. Dengan demikian seperti halnya pengendalian mutu, pelayanan mutu juga menerapkan salahsatu unsur seberapa jauh perusahaan telah menerapkan fungsi manajemen secara optimal. Keduanya akan merupakan unsur kekuatan dalam bersaing di pasar terbuka.

Dalam konteks mutu, pendekatan pengendalian dan pelayanan mutu sangat erat kaitannya dengan model manajemen mutu terpadu. Tujuan model ini hampir serupa yaitu melakukan perbaikan mutu produk dan sekaligus proses dalam upaya memberi kepuasan pelanggan. Model ini memiliki tiga prinsip utama yaitu (1) berfokus pada pelanggan, (2) perbaikan mutu

proses, dan (3) keterlibatan menyeluruh karyawan di semua lini proses produksi mulai dari praproduksi, produksi, pascaproduksi sampai pelayanan ke pelanggan. Hal yang ketiga terkait dengan sebuah kenyataan bahwa ketangkasan sebuah bisnis berkompetisi antara lain diukur dari seberapa efisien melakukan pertemuan dengan seluruh komponen karyawan. Prinsip ini didukung oleh enam unsur yaitu (1) kepemimpinan proaktif, dinamis, kreatif, inovatif, (2) komunikasi multiarah, (3) struktur pendukung, (4) pendidikan dan pelatihan, (5) pemberian insentif, dan (6) pengukuran yang fleksibel tapi dinamis.

Mengapa Jepang setelah Perang Dunia II tampil sebagai "pemimpin mutu produk" di pasar Internasional? Pengamat ekonomi meramalkan bahwa Jepang akan tetap bertahan menjadi pesaing tangguh bagi negara maju, seperti Eropa dan Amerika Serikat, dalam beberapa dekade mendatang. Pengaruh paling nyata dari revolusi mutu Jepang menurut Juran (1995), adalah ekspor komoditi secara besar-besaran yang berdampak nyata pada perekonomian Amerika Serikat terutama pada bidang yang peka, seperti kerugian dalam penjualan, tenaga kerja yang terpuruk, dan neraca perdagangan yang timpang. Dengan kata lain, Jepang telah mampu menerapkan prinsip kepemimpinan dalam bisnis yang dicirikan oleh komitmen manajemen puncak terhadap manajemen sumberdaya manusia (MSDM), dan mengintegrasikan fungsi manajerial dan operasional MSDM ke dalam rencana strategis perusahaan. Bahkan untuk mensolusi problem mutu, Jepang mempelajari cara negara maju mengelola mutu, selain mengirim tenaga kerja mereka melakukan studi banding, mempelajari rancangan mutu, dan menerjemahkan berbagai literatur asing ke bahasa Jepang. Mereka juga banyak mendatangkan tenaga asing untuk melatih para manajer perusahaan. Dengan demikian perhatian Jepang terhadap mutu SDM merupakan fokus sentral strategi revolusi mutu yang dilakukan. Posisi SDM untuk berperan aktif dalam pengelolaan mutu sangat strategis, tidak terkecuali dalam sektor agribisnis. Sebagai ilustrasi adalah kasus

beberapa komoditi ekspor agribisnis Indonesia seperti kayu lapis, ikan dan udang sert buah yang pernah ditolak negara tujuan ekspor karena tidak memenuhi standar mutu yang disyaratkan. Mutu rendah dapat disebabkan karena perlakuan dan teknologi yang tidak memadai yang juga tergantung pada seberapa jauh ketangguhan pelaku produk (SDM) dalam pengendalian dan pelayanan mutu.

SDM yang diharapkan terutama di kalangan manajemen menengah dan puncak adalah sosok manusia yang mampu berpikir global, inovatif, dan kreatif. Mengapa demikian? Karena lingkungan bisnis di sektor pertanian (agribisnis), seperti halnya di sektor lain, telah mengalami ubahan besar. Persaingan bisnis tidak sekedar hanya terjadi pada skala domestik, tetapi juga pada pasar global internasional. Akibatnya, timbul kecenderungan persaingan tidak sekedar ketat tetapi telah menjadi hiperkompetisi. Pada bagian lain perubahan perilaku konsumen juga terjadi secara mendasar. Mereka memiliki daya kritis yang semakin tinggi. Cita rasa dan kebutuhan produk aman dari kontaminasi makin meningkat dan beragam di kalangan konsumen. Beberapa dekade lalu faktor lingkungan tidak menjadi dasar pertimbangan memilih produk pertanian, tapi beberapa tahun terakhir ini karena kesadaran ramah lingkungan (pencemaran pestisida) pada konsumen meningkat maka produk ramah lingkungan semakin diminati pasar global. Mengantisipasi fenomena ini maka disamping faktor lain, unsur SDM haruslah menjadi perhatian sentral, terutama SDM di kalangan pemimpin bisnis. Golongan inilah yang seharusnya mampu menerapkan manajemen moderen yang dapat menjawab tantangan hiperkompetisi yang menghendaki perubahan serba cepat, khususnya dalam hal keamanan dan mutu produk.

Dari perspektif operasional pengelolaan mutu, pucuk pimpinan eksekutif di sektor agribisnis harus mampu menerapkan fungsi manajemen universal yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu (Juran, 1995).

1. **Perencanaan mutu:** Dalam perencanaan mutu, kegiatan yang perlu dilakukan meliputi (1) penentuan pelanggan, (2) penentuan kebutuhan pelanggan, (3) pengembangan keistimewaan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan, (4) pengembangan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk, dan (5) pengiriman rencana ke bagian operasi.
2. **Pengendalian mutu:** Kegiatan yang perlu dilakukan dalam pengendalian mutu mencakup (1) evaluasi kinerja mutu nyata, (2) membanding kinerja nyata dengan tujuan mutu, dan (3) mengambil tindakan atas dasar perbedaan itu.
3. **Peningkatan mutu:** Kegiatan yang dilakukan untuk menaikkan kinerja mutu sebagai suatu terobosan baru adalah sebagai berikut: (1) membangun atau menyediakan prasarana untuk menjamin keberlanjutan peningkatan mutu, (2) mengidentifikasi keperluan khusus peningkatan mutu, misalnya, dengan membangun proyek khusus dan apabila perlu dapat dibangun departemen mutu, (3) membentuk tim proyek dengan tanggungjawab yang jelas untuk meraih keberhasilan, dan (4) menyediakan sumberdaya pelatihan dan memotivasi tim untuk mendiagnosis tiap faktor penyebab, merangsang perbaikan, dan membentuk gugus kendali untuk mendapat keuntungan.

Dalam suasana keketatan persaingan bisnis, dengan demikian, ketangguhan dunia usaha dalam mengoptimalkan pengelolaan mutu produk di sektor agribisnis menjadi tuntutan utama. Ubahan mendasar perekonomian global, seperti pembentukan wilayah perdagangan bebas, AFTA, NAFTA, dan Pasar Tunggal Eropa, seharusnya mendorong pimpinan eksekutif bisnis untuk mampu menganalisis lingkungan usaha yang berkembang dan memilih strategi yang tepat dengan dukungan iklim usaha yang kondusif. Pengelolaan mutu berdasar *Total Quality Control*, *Total Quality Management*, *Total Quality Service*, dan

Core Competence sudah selayaknya mendapat perhatian strategis dari kalangan pimpinan eksekutif agribisnis.

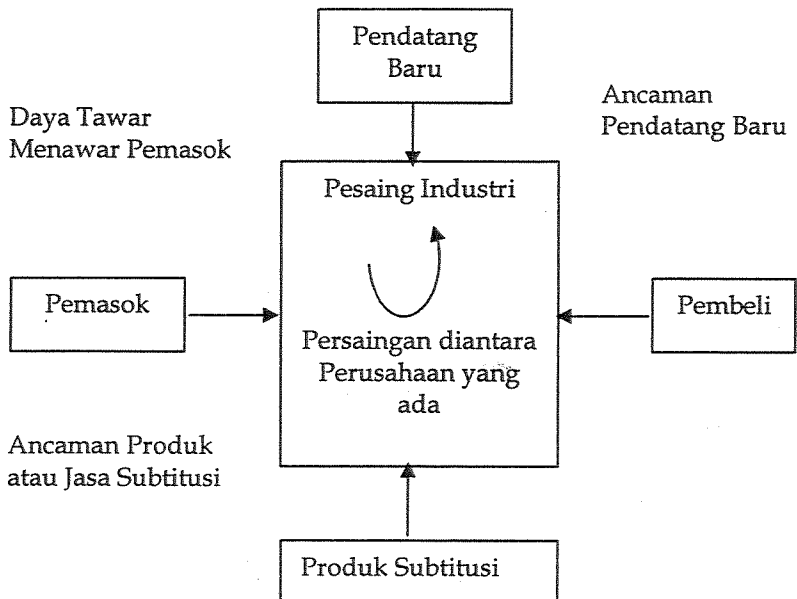
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA BERBASIS MUTU

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing, khususnya mutu produk, adalah kinerja suatu perusahaan di dalam memilih dan mengimplementasi strategi rancangan produk, produksi, pasar, dan distribusi produk secara berlanjut yang lebih handal dibanding perusahaan sejenis. Menurut Porter (1993), keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat dikriet perusahaan untuk pelanggan melampaui biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mengkrietnya. Keunggulan nilai produk berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dibanding harga pesaing untuk manfaat yang setara atau manfaat unik yang melebihi harga penawaran. Nilai atau manfaat inilah yang rela dibayar konsumen atau pelanggan untuk membeli suatu produk.

Persaingan memperoleh *kemampulabaan* maksimum akan menghadapi perusahaan pada kekuatan lima faktor persaingan yaitu: masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar-menawar pembeli, daya tawar-menawar pemasok, dan persaingan antar-pesaing, seperti terlihat pada Gambar 4. Menurut Porter (1993), kekuatan kolektif dari lima faktor persaingan menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modal. Kekuatan lima faktor persaingan ini berbeda pada tiap industri, dan dapat berubah dengan berkembangnya industri bersangkutan. Dalam sektor agribisnis, misalnya industri karet, kalau ada tekanan besar dari faktor persaingan, dapat saja terjadi perusahaan tersebut tidak memperoleh laba menarik meskipun telah melakukan upaya manajemen yang baik. Sedangkan *kemampulabaan* industri tidaklah sangat tergantung pada bentuk produk yang dihasilkan atau pada jenis (kemutakhiran) teknologi

yang digunakan. Beberapa industri termasuk agribisnis seperti alat pencap biaya perangko dan perdagangan biji di Amerika Serikat dengan teknologi yang relatif sederhana ternyata jauh lebih menguntungkan di banding industri komputer dan televisi kabel, yang menggunakan teknologi canggih. Dengan demikian keunggulan perusahaan sangat tergantung pada struktur industri.



Gambar 4. Lima Faktor Persaingan yang Menentukan Kemampuan Industri

Keunggulan kompetitif paling tidak memiliki empat dimensi penting sebagai suatu indikator keberhasilan perusahaan, yaitu mutu, pelayanan, biaya dan keluwesan. (Chako, dkk 1997).

- 1) **Mutu:** Mutu produk (barang dan jasa) yang dihasilkan hendaknya mampu memenuhi keperluan dan kepuasan konsumen atau pelanggan dalam hal kesesuaian rancangan,

ketepatan (keragaan, kepercayaan, dayatahan, pelayanan, dan estetika), keunikan atau kekhasan produk, dan aspek subyektif (persepsi) pelanggan terhadap nilai barang dan jasa. Selain itu, mutu yang dihasilkan juga perlu mempertimbangkan dayabeli dan selera pelanggan. Dengan kata lain perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing dalam hal mutu umumnya lebih menerapkan orientasi pasar (*market oriented*) dan penjualan (*selling oriented*), daripada orientasi produk (*product oriented*).

- 2) **Pelayanan:** Kepercayaan pelanggan pada perusahaan dicirikan oleh seberapa jauh perusahaan mampu menyediakan produk tepat-waktu, dan kecepatan pengiriman produk kepada pelanggan: Jika jarak waktu antara pesanan barang dan waktu pengiriman ke pelanggan lebih lama dibanding waktu memproses produk maka perusahaan akan lebih leluasa mengirim sesuai dengan sistem yang eksis. Dan tidak mengecewakan pelanggan. Jika jangka waktu antara pesanan barang dan pengiriman lebih singkat dibanding waktu memproses produk, perusahaan akan mengirimkan barang jadi di luar sistem. Misalnya mengeluarkan produk cadangan dan kualitas produk dan tentunya mengeluarkan biaya. Dalam kondisi seperti itu pelanggan cenderung akan kecewa jika proses penerimaan barang terlambat. Dengan kata lain, ada dua aspek utama keunggulan pengiriman yaitu *kecepatan* mengirim (kemampuan pengiriman barang dengan cepat kepada pelanggan) dan pengiriman barang *tepatwaktu* (kemampuan memenuhi pesanan tepat-waktu).
- 3) **Biaya:** Dimensi biaya mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan terhadap produk atau jasa pada tingkat harga yang wajar. Dalam hal ini, efisiensi produksi merupakan faktor penting untuk dipenuhi. Faktor penentu besaran biaya, antara lain, adalah teknologi yang digunakan, kuantitas dan kualitas SDM, kuantitas dan kualitas

produk, ketepatan jumlah dan waktu pasokan bahan baku, serta jalur atau matarantai pemasaran produk.

- 4) **Keluwasan:** Ketika perusahaan berupaya untuk mampu bersaing-pasar dengan menggunakan konsep keluwesan maka ada tiga tipe dasar keluwesan yang perlu disimak yaitu:
 - a) **Keluwasan volume,** yaitu keluwesan ekspansi usaha sesuai dengan perkembangan ekonomi pasar dan kemampuan perusahaan.
 - b) **Keluwasan produk** yang ada, yaitu respon perusahaan terhadap permintaan eksternal dengan mengkombinasi kekhasan produk yang ada. Dapat juga dimaksud sebagai semua kombinasi dari ragam pilihan produk yang telah ada untuk meresponi permintaan pelanggan.
 - c) **Keluwasan rancangan produk baru,** yaitu kemampuan perusahaan dalam merancang dan menghasilkan produk baru dalam skala besar dan unik termasuk menduplikasi produk spesifik perusahaan yang sedang bersaing, sesuai dengan permintaan pasar. Basis persaingannya adalah dalam hal segi waktu, inovasi, dan pelayanan produk baru.

Tabel 2. Persepsi Manajer tentang Daya Saing Perusahaan

Dimensi	Skor	Kurang Kompetitif (%)	Medium (%)	Lebih Kompetitif (%)
Mutu	4.17	3	11	86
Pelayanan tepat waktu	4.06	0	24	76
Pelayanan cepat	4.01	0	25	75
Keragaman produk	3.60	10	38	52
Produk baru	3.49	11	43	46
Biaya	3.41	14	46	40

Sumber : Agribusiness, Beierlien, J.G. (1997)

Penelitian Chako, dkk., (1996), tentang persepsi manajer terhadap daya saing agribisnis menunjukkan bahwa unsur *mutu*, *pelayanan tepat waktu*, dan *pelayanan cepat* merupakan tiga

indikator keberhasilan persaingan bisnis. Sebaliknya manajer menilai mereka kurang kompetitif dalam hal biaya, produk baru, dan keragaman produk. Fenomena ini ternyata taat-asas dengan teori dan gambaran empiris dalam literatur manajemen operasi strategi. Tabel 2 memperlihatkan bahwa manajer lebih kompetitif dibanding pesaing domestik untuk aspek mutu (86%), pelayanan tepat waktu (76%), dan pelayanan cepat (75%). Sedangkan dalam hal harga, produk baru, dan keragaman produk mereka menilai kurang kompetitif.

MSDM Dan Keunggulan Mutu

SDM merupakan unsur produksi yang unik dibanding unsur produksi yang lain. Disebut unik karena manusia memiliki unsur kepribadian yang aktif; memiliki emosi, responsif dan kritis terhadap tiap fenomena yang dihadapi. Dengan demikian, pemanfaatan manusia sebagai unsur produksi tidak dapat didekati dari pendekatan mekanistik dan juga tidak dapat dipandang sebagai "makhluk" yang pasrah dan akan rela menerima apa pun tindakan yang dikenakan padanya. Perusahaan yang menghadapi fenomena derajat keluar-masuk karyawan (*labor turn-over*) yang tinggi dalam waktu relatif singkat mencerminkan terjadinya hubungan kerja yang tidak sehat. Begitu pula kecenderungan terjadinya penurunan produktivitas kerja karyawan dapat disebabkan oleh iklim kerja (motivasi, upah, kepemimpinan) yang kurang kondusif. Dalam kondisi tersebut, tiap perusahaan yang akan mengelola produksi berarti harus pula memenej SDM seoptimal mungkin.

Optimalisasi manajemen sumberdaya manusia (MSDM) dapat dilihat dari dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

- 1) Fungsi manajerial mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan terhadap SDM.

- a) Fungsi *perencanaan* dalam MSDM menyangkut perencanaan kebutuhan SDM (jumlah, keahlian, pengalaman) yang didasari pada rencana ekspansi perusahaan dan penerapan steknologi baru. Dalam hal ini, analisis pekerjaan dan jabatan memiliki peran vital dalam perencanaan SDM.
 - b) Fungsi *pengorganisasian* untuk menjawab kebutuhan SDM yang terkait dengan struktur pekerjaan dan manajemen serta mekanisme kerja.
 - c) Fungsi *pelaksanaan* meliputi upaya perusahaan di dalam memanfaatkan, menggerakkan, dan meningkatkan kinerja karyawan seoptimal mungkin. Termasuk di dalamnya menjaga dan mengembangkan motivasi karyawan untuk terus-menerus meningkatkan mutu dan produktivitas kerja.
 - d) Fungsi *pengendalian* dan *pengawasan* lebih menekankan pada upaya perusahaan agar komunikasi dan koordinasi kerja dapat terjadi seoptimal mungkin. Hubungan atasan-bawahan yang didasari pada pendekatan hubungan sosial merupakan salahsatu upaya agar kinerja karyawan memiliki daya saing atau mutu kerja yang tinggi .
- 2) Fungsi operasional terdiri dari fungsi rekrutmen dan penyeleksian, penempatan, pengembangan, pemeliharaan, dan PHK.
- a) Fungsi rekrutmen dan *penyeleksian* karyawan sangat berperan penting dalam pengembangan kinerja perusahaan. Ketidaktepatan menilai dan memilih karyawan untuk jabatan tertentu seringkali karena lemahnya mutu instrumen dan prosedur yang dipakai. Dengan demikian, fungsi *penempatan* karyawan baru menjadi tidak taat- asas dengan kemampulabaan perusahaan karena tidak didasari pada analisis pekerjaan dan jabatan, serta latar belakang karyawan. Hal ini dapat diminimisasi dengan mengikutsertakan karyawan yang telah mengikuti kegiatan *orientasi*, *pelatihan*, dan *pengembangan* sehingga mereka memiliki kesiapan dan motivasi tangguh dan kinerja dalam bentuk produktivitas kerja yang terus-menerus ditingkatkan me-

lalui penyediaan iklim kerja yang kondusif (kepemimpinan, sistem upah, kondisi kerja, jaminan kerja jangka panjang, dan sebagainya).

Kedudukan MSDM dalam keunggulan mutu menjadi lebih penting lagi mengingat agribisnis dipandang sebagai totalitas sistem. Di dalamnya ada subsistem penyediaan faktor produksi, produksi, pengolahan, dan subsistem pemasaran hasil. Pada tiap subsistem dibutuhkan MSDM yang mampu menjalin model aplikasi yang bersifat komunikatif dan koordinatif serta komplementer. Di dalamnya unsur keterampilan dan pengalaman kerja akan sangat berperan penting. Hasil penelitian Chako, dkk. (1997), menunjukkan bahwa bentuk komitmen pengusaha dalam program MSDM berpengaruh nyata terhadap dimensi pengiriman, pelayanan produk dan pelanggan, keragaman produk, dan produk baru. Selain itu, program MSDM yang diarahkan pada stabilitas pekerjaan dan pembagian keuntungan cenderung telah mendorong karyawan untuk lebih nyaman bekerja. Sedang program perbaikan kinerja karyawan ternyata merupakan kontributor utama untuk mengkriet keunggulan kerja bermutu atau dayasaing dalam dimensi biaya. Menurut Pfeffer (1994), faktor yang cenderung menimbulkan keberhasilan dayasaing yang berlanjut adalah kehendak untuk berubah dan sinambung berubah. Indikator optimalisasi dapat dilihat dari produktivitas kerja dan efisiensi usaha dalam hal mutu produk, pelayanan, atau biaya.

Optimalisasi MSDM mengandung indikasi bahwa perusahaan akan jauh lebih mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dalam aspek SDM yang terlatih dan terkelola dengan baik, MSDM akan sangat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan sektor agribisnis melalui proses perekrutan, seleksi, penerimaan, pelatihan, dan pengembangan. MSDM dapat menentukan keterampilan dan motivasi karyawan dan bahkan efisiensi biaya penerimaan dan pelatihan karyawan. Tabel 3 menggambarkan keefektivitasan pelaksanaan MSDM untuk

mencapai keunggulan bersaing di sektor agribisnis (Kasus perusahaan agribisnis di Amerika Serikat).

Tabel 3. Keefektivitasan Pelaksanaan MSDM Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing di Sektor Agribisnis

No	Dimensi	Rataan Skor
1	Jaminan kerja jangka panjang (JKJP)	3.36
2	Pengembangan pelatihan dan keterampilan	3.36
3	Pelatihan keahlian silang dan ganda	3.30
4	Partisipasi dan pemberdayaan	3.21
5	Test ekstensif pelamar	3.00
6	Upah berdasarkan kinerja	2.97
7	Tim mengelola sendiri	2.93
8	Upah berdasarkan peningkatan keahlian	2.81
9	Alih informasi	2.77
10	Pembagian keuntungan	2.72

Sumber : Agribusiness, Beierlien, J.G. (1997)

Tabel 3 menunjukkan urutan ragam keefektivitasan di mana dimensi terpenting yang menjadi sumber atau faktor terjadinya keunggulan bersaing di sektor agribisnis adalah jaminan kerja jangka panjang dan pengembangan keahlian melalui ragam kegiatan pelatihan. Sedang faktor lain seperti pembagian keuntungan dan alih informasi tentang kebijakan perusahaan, produktivitas perusahaan, pembiayaan, dan pasar memiliki porsi yang kurang penting. Keseluruhan faktor tersebut sekaligus terkait dengan pembudayaan mutu dalam kegiatan bisnis yang intinya adalah bahwa keberhasilan pembudayaan mutu dalam agribisnis

sangat ditentukan oleh mutu SDM. Menurut Schonberger *dalam* Lowery, et.al., (2000), agar manajemen mutu terpadu dapat dilaksanakan dan dilembagakan maka dibutuhkan perubahan dalam MSDM. Perubahan yang dimaksud adalah terjadinya integrasi antara manajemen mutu terpadu dan MSDM yang disebut dengan MSDM berbasis mutu terpadu. Dalam hal ini penerapan fungsi MSDM tidak berdiri sendiri tetapi terkait dengan manajemen mutu terpadu dan sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam proses. Untuk itu perlu dibentuk suatu tim yang menekankan pada pentingnya kerjasama antarfungsi individu sesuai dengan kompetensi.

Dalam suatu penelitian terhadap perusahaan industri, ternyata bentuk implementasi MSDM berbasis mutu terpadu cenderung beragam. Tabel 4 memperlihatkan bahwa implementasi elemen MSDM berbasis mutu terpadu (TQHRM) memberi pengaruh positif terhadap peningkatan berbagai segi, seperti kualitas, partisipasi karyawan, kerjasama, dan kepuasan pelanggan.

Tabel 4. Implementasi Elemen-elemen TQHRM dalam Organisasi

Elemen	Persentase Perusahaan
Pelatihan keterampilan pekerjaan	94%
Pelatihan solusi masalah	94%
Penghargaan kepada karyawan	85%
Pembentukan kelompok kerja	79%
Pelatihan lintas fungsi (cross-functional training)	74%
Perubahan dalam prosedur seleksi karyawan	68%
Perubahan dalam penilaian kinerja	65%
Penghargaan karyawan melalui kompetisi	55%
Kesempatan memperoleh bonus atau pembayaran lebih	46%
Implementasi sistem insentif kepada tim kerja sama	29%

Sumber : Lowery et.al. *dalam* Vincent Gaspersz (2002).

Tabel 4 memperlihatkan bahwa unsur pengembangan SDM seperti pelatihan keterampilan karyawan, pelatihan solusi masalah, dan penghargaan kepada karyawan mendapat perhatian tertinggi dalam upaya peningkatan mutu produk industri. Hal ini wajar karena sasaran utama model MSDM adalah meningkatkan tanggungjawab karyawan terhadap tiap mutu produk. Mereka dibekali dengan pengetahuan serta keterampilan menggunakan alat dan metode pensolusian masalah serta kemampuan dan sikap berinisiatif. Selain itu, pengusaha menerapkan suatu metode yang dikenal sebagai metode pelibatan karyawan dalam bentuk tim kerjasama. Dari penerapan model ini diperoleh hasil bermakna bagi perusahaan seperti terlihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Implementasi TQHRM

Hasil -Hasil	Persentase Perusahaan
Peningkatan kualitas	94%
Peningkatan partisipasi karyawan	91%
Peningkatan kerja sama	91%
Peningkatan hubungan kerja	89%
Peningkatan kepuasan pelanggan	88%
Peningkatan kepuasan karyawan	88%
Peningkatan produktivitas	80%
Peningkatan komunikasi	77%
Peningkatan profitabilitas	65%
Peningkatan pangsa pasar	53%

Sumber : Lowery et.al. dalam Vincent Gaspersz (2002).

Penerapan MSDM yang optimal dalam kaitannya dengan pencapaian keunggulan bersaing, khususnya dalam hal mutu di sektor agribisnis, tidaklah sederhana. Alasannya antara lain adalah (1) tercapainya keunggulan bersaing banyak ditentukan oleh ragam faktor persaingan yang saling mempengaruhi, (2) keberhasilan agribisnis sebagai suatu totalitas sistem, akan sangat ditentukan oleh kinerja tiap subsistem, (3) masalah SDM bersifat

unik tetapi kompleks, terlebih lagi antar-subsistem di sektor agribisnis yang memiliki sistem nilai berbeda, dan (4) di dalam MSDM sendiri terdapat dua bentuk fungsi manajerial dan operasional yang kompleks. Namun demikian ada prinsip pokok yang perlu diterapkan untuk mencapai MSDM yang optimal di sektor agribisnis dalam bentuk upaya berikut:

- a) Penyeleksian dan test pelamar kerja dilakukan secara sistematis dan mendalam.
- b) Komitmen perusahaan agar karyawan merasa nyaman bekerja dalam waktu lama.
- c) Penyebaran informasi kepada karyawan tentang kebijakan perusahaan, kondisi produksi dan produktifitas, masalah finansial, dan kondisi pasar.
- d) Pengembangan partisipasi dan pemberdayaan karyawan secara lebih terbuka.
- e) Penerapan model pengelolaan dan pemantauan individu dan kelompok secara partisipatif.
- f) Perluasan dan peningkatan kesempatan kerja dan karir melalui jalur pelatihan silang dan pengembangan keahlian ganda.
- g) Penerapan pengembangan SDM berbasis kompetensi.

KEUNGGULAN MUTU DAN ETIKA BISNIS

Etika dan Keuntungan Bisnis

Pemahaman bahwa hakekat manusia pada dasarnya serakah telah dikenal oleh para pemikir masa Yunani kuno, terutama Plato (427-347 SM). Kemudian jauh setelah itu dianut juga oleh Bernard de Mandville (1670-1733), dan Adam Smith (1729-1790) yang berpendapat serupa bahwa pada hakikatnya manusia itu rakus, egoistis atau selalu mementingkan diri sendiri. Namun simpulan mereka sangat berbeda. Mandeville beranggapan bahwa sifat manusia yang rakus dan mementingkan diri akan berpengaruh negatif pada kesejahteraan sosial ekonomi masyarakat luas. Karena

itu, diperlukan intervensi pemerintah. Sebaliknya Smith tidak anti dengan sifat egoistis manusia. Dia berpendapat bahwa egoistis tidak akan mendatangkan kerugian dan merusak masyarakat selama ada persaingan bebas. Dalam jangka panjang sifat keserakahan (melalui maksimisasi keuntungan) dari manusia akan terimbangi dengan sifat tidak akan pernah menaikkan harga di atas tingkat harga pasar. Dia berpendapat justru peran pemerintah perlu ditekan sekecil mungkin untuk menghindari terjadinya distorsi yang akan mengakibatkan ketidakefisienan dan ketidakseimbangan pasar.

Dalam praktik, prinsip ekonomi bisnis yaitu meraih keuntungan maksimum sering bersinggungan dengan segi etika. Tidak satu pun pelaku bisnis ingin merugi. Apalagi karena berbisnis mengandung risiko dan ketidakpastian yang tinggi maka usahawan cenderung semakin lupa diri. Dengan segala cara mereka berupaya meraih keuntungan besar walau hanya sesaat, misalnya, menurunkan kualitas produk, penguasaan usaha vertikal (hulu-hilir), iklan dengan janji berlebihan dan menyesatkan, bersekongkol dengan penguasa dan politikus, penekanan atau eksploitasi kaum buruh, dan penggelapan laporan dan pembayaran pajak. Usahawan sejenis itu pantas dikategorikan sebagai monster yang sangat kejam. Sinyalemen ini sejalan dengan temuan Chong Yong Lee dan Heidiki Yoshihara terhadap pekerja di perusahaan besar dan menengah di Korea Selatan dan Jepang (*dalam* Fredy S.Nggao, 1998). Hasil penelitian mereka menunjukkan dua hal penting yaitu, tindakan etis dalam perusahaan sangat ditentukan oleh nilai pribadi usahawan. Kalau terjadi tindakan yang tidak etis mereka berdalih dengan alasan meraih keuntungan, sudah umum di masyarakat, dan karena instruksi atasan. Namun, dalam jangka panjang, ternyata mereka tetap berujar bahwa bisnis yang dijalankan secara etis akan menguntungkan.

Michael, S., Caccese (*dalam* Fredy S. Nggao, 1998), menyebutkan perhatian kalangan bisnis terhadap praktik bisnis

berE-M semakin bermunculan karena adanya (1) tekanan dari kalangan konsumen, (2) persaingan yaitu *being ethical is a clever marketing strategy*, (3) perubahan nilai sosial yang lebih mengutamakan manusia daripada laba, dan (4) kasus yang menyebabkan ambruknya reputasi perusahaan atau individu akibat tindakan yang tidak etis. Sekitar Tahun 1970an dan awal 1980an berkembang berbagai diskusi dan seminar tentang permasalahan etika dalam berbisnis di banyak negara Eropa dan Amerika Serikat. Perkembangan berikutnya diwujudkan dengan pembentukan berbagai lembaga kajian dan penerbitan jurnal bidang etika bisnis. Bahkan kajian etika bisnis secara lebih mantap telah menjadi matakuliah pada sekolah manajemen dan bisnis. Di Amerika Serikat, sebelum tahun 1970an, telah berdiri 30 pusat pembinaan dan pengkajian etika bisnis. Kemudian kajian tentang etika bisnis semakin berkembang dengan lahirnya rumusan yang lebih operasional. Salahsatunya adalah Principles for Business (1994) yang merupakan kode etik bisnis hasil dari The Caux Round Table yang beranggotakan pemimpin bisnis dari Eropa, Amerika Serikat dan Jepang. Sementara di Indonesia sendiri masalah etika sudah mulai gencar dibahas sekitar 1980an.

Perlukah Label Etika?

1) Standar moral ganda.

Rendahnya derajat hati nurani dalam memperjuangkan hidup menyebabkan kebanyakan usahawan tidak memiliki konsep diri sebagai manusia beretika. Padahal memahami konsep etika adalah penting agar tiap pelaku bisnis mampu mengendalikan diri dari perbuatan tercela. Tidak jarang, di kalangan usahawan terdapat keputusasaan. Sudah jujur, tetapi usaha tidak maju-maju, keluhnya. Lalu muncul sifat ambivalensi, yaitu lebih baik usaha maju pesat walau dengan mengorbankan kaidah etika. Dalam situasi seperti itu, dengan mudah dapat diucapkan bahwa usahawan tersebut telah terjebak dan terperangkap dalam praktik bisnis yang sangat pragmatis.

Sebenarnya, kalangan usahawan selalu mengalami konflik batin antara yang hak dan bathil dalam berbisnis. Walaupun, mereka tahu bahwa tindakan tersebut keliru tetapi demi perjuangan hidup tetap saja praktik bisnis yang tidak beretika dilanjutkan. Misalnya jika dikunjungi pejabat dan pemuka masyarakat yang meminta bantuan sosial maka untuk mengambil hati, istilahnya, mereka akan mengeluarkan uang. Akan tetapi, pada kesempatan lain menyembunyikan ketidak-etisan mereka dalam kecurangan berbisnis, misalnya, penggelapan pembayaran pajak. Perilaku inilah yang disebut standar moral ganda. Perilaku standar moral ganda pun terjadi di kalangan pejabat yang seharusnya berfungsi dan berperilaku sebagai abdi/pelayan masyarakat ternyata berlaku sebaliknya, yaitu "minta dilayani". Bentuk keinginan dilayani ini dapat berupa suap dan praktik korupsi atau kongkalikong. Padahal, sebagai pejabat mereka sudah mengucapkan sumpah jabatan untuk tidak menerima "pemberian" dalam bentuk apa pun. Jadi ketidakadaan etika juga berlaku dalam konteks pelaksanaan fungsi suatu jabatan. Bahkan menjadi sangat kritikal jika pejabat yang bersangkutan harus menilai dan memantau pelaksanaan etika bisnis di kalangan usahawan.

Dapat dikatakan sangatlah aneh manakala semakin meningkatnya kesadaran orang atau kelompok orang membahas tentang etika bisnis, justru perilaku bisnis semakin tidak beretika. Sebuah ironi yang tidak terbantahkan. Berbicara bisnis memang tidak lepas dari stempel stigma kolusi, korupsi, nepotisme, manipulasi, suap, monopoli, *mark-up* dan *politicking* di hampir semua kegiatan bisnis. Semuanya merupakan fungsi atau pengaruh dari variabel intrinsik dan ekstrinsik pelaku bisnis: Variabel intrinsik yang utama adalah kualitas SDM seperti tingkat kecakapan spritual, pendidikan, sikap, dan etos kerja. Sementara variabel ekstrinsik antara lain berupa sistem dan kondisi ekonomi, politik, budaya, dan penegakan hukum. Dalam lingkungan bisnis, variabel ekstrinsik tercermin oleh

adanya kepemilikan kombinasi kekuasaan dan uang dari pihak tertentu yang berakar pada relasi non-bisnis tertentu. Kekuasaan pemerintah dan politisi berupa pembuatan dan perubahan serta pencabutan regulasi. Kemudian kepemilikan uang dicerminkan sebagai kemampuan modal. Kolusi antara dua bentuk kepemilikan inilah yang sering memunculkan penyalahgunaan kekuasaan dan menyengsarakan masyarakat.

2) Label etika.

Anggapan mendasar mengapa bisnis seharusnya memiliki etika adalah karena tiap pekerjaan memiliki tiga karakteristik; yaitu (1) sebagai ibadah dan amanah (tinjauan agama), (2) sebagai profesi dan keahlian tertentu dan harus dapat dipertanggungjawabkan, dan (3) sebagai kewajiban melayani dan melindungi masyarakat konsumen.

Jika Peter Drucker, pakar manajemen skala internasional, ditanya, apakah dalam bisnis diperlukan Label Etika maka sudah dapat dipastikan jawabannya adalah "tidak perlu". Bahkan dia sendiri menyatakan bahwa istilah etika bisnis dinilai tidak dapat dan tidak perlu. Dia beralasan bahwa etika sudah seharusnya menjadi bagian integral dari etika umum (*dalam* Fredy, 1998). Namun pendapat Peter Drucker tersebut bukan berarti menyetujui adanya praktik bisnis yang tidak harus beretika.

Label etika, ternyata telah banyak diperhatikan oleh berbagai kalangan pemerintah dan masyarakat walaupun tidak secara eksplisit tercantum sebagai suatu keharusan. Akan tetapi, tuntutan masyarakat global mengharuskan pelaku bisnis untuk mau tidak mau harus memenuhi tuntutan etika berbisnis. Misalnya, etika Ecolabelling adalah salahsatu bentuk tuntutan tersebut. Tiap pelaku bisnis yang telah *Go Internasional* harus memiliki standar manajemen mutu melalui ISO 9000 dan atau ISO 14000 untuk lingkungan. Beberapa kemasan produk pangan juga sudah menggunakan label halal. Begitupula

produsen harus menghormati HAKI. Standar etika yang telah diakui secara nasional dan internasional ini diharapkan mampu mendorong pengusaha dan produsen di dalam menghadapi pesaing bisnis dan sekaligus melindungi konsumen.

Lalu Bagaimana?

1) Berbisnis etika dan berEtika bisnis.

Berbisnis etika mengandung makna bahwa tiap bisnis menyadari bahwa pengembangan etika di kalangan elemen bisnis (karyawan, manajer, pimpinan menengah, dan puncak) merupakan investasi jangka panjang. Investasi tersebut diwujudkan dalam bentuk pengembangan pendidikan dan pelatihan, keterbukaan, peluang berpartisipasi aktif bagi semua karyawan, kepemimpinan demokratis, pertemuan rutin, iklim kerjasama, keteladanan pimpinan, berbagi tanggungjawab secara proporsional, dan penghargaan serta sanksi yang adil. Dengan investasi tersebut maka akan diperoleh *Return on Investment in Ethics* berupa komitmen, kejujuran, kedisiplinan serta keterampilan karyawan, dan keharmonisan kerja yang mampu meningkatkan produktivitas. Di kalangan menejer atau pimpinan akan berkembang aktualisasi diri dan sikap lebih bijak.

Jika keseluruhan elemen pelaku bisnis akan mampu menerapkan etika bisnis apa pun maka secara bertahap akan terbentuk budaya perusahaan yang peduli etika yaitu suatu perusahaan telah menerapkan etika berbisnis dalam keseharian perusahaan dan usaha. Dengan demikian, perusahaan yang berbisnis etika dan beretika bisnis akan mampu meningkatkan produktivitas dan keuntungan. Dengan kata lain, dapat meraih keunggulan bersaing dan sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan, tanpa merugikan pihak lain (konsumen dan pesaing). Begitu juga kontribusi bagi perekonomian lokal regional dan nasional, idealnya juga akan meningkat. Sebagai

contoh, hasil riset yang dilakukan terhadap 200 perusahaan di kawasan ASEAN pada tahun 1995, menunjukkan bahwa perusahaan yang sudah memperoleh ISO seri 9000 (ISO 9001 dan ISO 9002) mampu meningkatkan efisiensi kinerja diberbagai aspek sampai 32% (Majalah EKOLITA, Sepetember 1998). Merekalah yang akan mampu bertahan dalam menghadapi kompetisi bisnis melalui manajemen mutu.

2) Kembali ke khitah.

Bisnis kotor sangat dipengaruhi oleh moral perilaku bisnis yang langsung dan tidak langsung terkait dengan bisnis sehingga prioritas pendekatan perubahan harus mulai dari unsur manusia. Mengapa? Karena secara fitrah manusia dilahirkan dalam keadaan suci dan bersih. Hanya faktor lingkungan yang menyebabkan manusia dapat berubah menjadi tak beretika. Bisnis sebagai sistem kehidupan sosial masyarakat sangat terkait dengan sistem dan norma sosial dalam ujud etika. Dengan demikian, mustahil sebuah bisnis akan mampu berjalan tanpa ada latar belakang etika. Jika tiap orang yang terlibat langsung dalam bisnis, seperti produsen, pengusaha, penjual, manajer, karyawan dan konsumen bertindak tanpa memiliki etika maka secara teoritis suatu bisnis akan terhenti.

Agama telah meletakkan fundamen tentang bagaimana secara normatif berbisnis dilakukan dengan baik. Misalnya, pada era ekonomi abad pertengahan-agama Kristen-memiliki pengaruh dan kekuatan moral yang berusaha menegakkan etika dalam kegiatan bisnis. Konsep ekonomi tidak berdiri sendiri, tetapi sebagai bagian dari tata kehidupan berdasar agama. Dalam Islam masalah bisnis yang diperkenankan adalah yang terkandung dalam tindakan kemurahan hati, motif pengabdian, kejujuran, keadilan dan kesadaran akan Allah (rasa takut dan takwa). Seorang Muslim-pelaku bisnis-diharuskan untuk mempersenjatai diri dengan etika (nilai-nilai Islam).

Karena itu, tiap individu pelaku bisnis (langsung dan tidak langsung), tidak saja harus memiliki kecakapan intelektual, tetapi juga kecakapan emosional dan spiritual. Untuk itu, jalur pendidikan (dalam keluarga, sekolah dan luar sekolah) dinilai sebagai instrumen penting dalam membangun dan mengimplementasi etika. Fokusnya tidak hanya terbatas pada ranah kognisi, tetapi juga pada ranah keterampilan, dan afeksi. Melalui jalur sosialisasi etika, diharapkan akan terjadi internalisasi etika dalam kehidupan apa pun, termasuk dalam bisnis. Salahsatunya adalah memasukkan aspek etika ke dalam kurikulum pendidikan dan tema kajian, khususnya pada lembaga pendidikan dan pengkajian manajemen dan bisnis.

PEMBARUAN MODEL MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Untuk mencapai keunggulan mutu sekaligus keunggulan bersaing di pasar domestik dan atau internasional maka perusahaan agribisnis perlu melakukan pengubahan model MSDM. Pilihan yang ditawarkan adalah melalui pendekatan strategik, inovatif, teknologi dan manajemen kompetensi serta aliansi MSDM internasional.

Pendekatan Strategik

Ada enam unsur penting dalam pendekatan MSDM strategik, yaitu (1) pemahaman tentang pengaruh luar lingkungan, (2) pemahaman tentang pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja, (3) fokus jangka panjang, (4) fokus terhadap pilihan dan penentuan keputusan, (5) pertumbuhan keseluruhan personil, dan (6) integrasi dengan strategi perusahaan.

1) Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar

Lingkungan luar dapat berupa kesempatan dan ancaman dalam bentuk dimensi hukum, kondisi ekonomi, ubahan sosial dan demografi, tekanan politik dalam negeri dan internasional,

teknologi, dan sebagainya. Strategi MSDM strategik secara eksplisit disusun sedemikian rupa untuk memahami kesempatan dan ancaman di tiap aspek dan mencoba memanfaatkan kesempatan sebaik-baiknya dan meminimalisasi pengaruh ancaman dari lingkungan luar. Dalam konteks ini pimpinan puncak bekerja erat dengan ahli SDM, menentukan kemampuan SDM internal yang akan direkrut, dan mengalihkan beberapa karyawan tangguh untuk memperbaiki dan memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi ancaman dari luar. Penentu keputusan dalam situasi ini juga dihadapkan dengan pertanyaan bagaimana kondisi ketersediaan tenaga kerja di masa depan. Dengan kata lain, keberhasilan dapat dicapai jika manajer siap mengembangkan cara menghadapi lingkungan eksternal.

2) Pemahaman tentang pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja

Pemilik perusahaan harus bersaing dalam mencari karyawan, seperti halnya mencari pelanggan. Bentuk tekanan persaingan, antara lain, berupa dayatarik, imbalan, dan pemanfaatan karyawan yang mempunyai efek utama terhadap strategi MSDM perusahaan. Bentuk tekanan dapat terjadi di pasar lokal, nasional, regional, dan internasional. Misalnya, bergabungnya beberapa perusahaan sejenis dalam pembangunan pabrik dapat mempengaruhi dan amat dipengaruhi oleh pasar tenaga kerja lokal di daerah bersangkutan. Dinamika tingkat upah, tingkat pengangguran, kondisi pekerjaan, tingkat manfaat, peraturan upah minimum, dan reputasi pesaing di pasar tenaga kerja memiliki pengaruh terhadap strategi SDM, dan ditentukan oleh keputusan MSDM strategik.

3) Fokus jangka panjang

Fokus strategik cenderung dibuat sedemikian rupa dalam bentuk suatu MSDM perusahaan dan pendekatan mendasar. Strategi dapat berubah, tetapi tidak selalu mudah. Hal itu

tergantung, antara lain, pada kekuasaan dan filosofi manajemen perusahaan. Maksudnya bagaimana perusahaan mengembangkan strategi taat-asas untuk mengarahkan perusahaan menuju masa depan.

4) Fokus terhadap pilihan dan penentuan keputusan

Strategi memiliki makna tentang bagaimana menentukan sesuatu di antara pilihan yang ada. Jadi, tiap penentuan keputusan tentang SDM harus komit dengan sumberdaya organisasi menuju arah yang utama. Strategi memiliki fokus pensolusian dan pencegahan masalah. Fokus strategi terletak pada pertanyaan, "Apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan dan mengapa?" Orientasi ini memerlukan keputusan yang dibuat dan dilaksanakan berdasar pendekatan konseptual (kerangka pikir analitis bisnis) dan operasional (kerangka peluang pelaksanaan).

5) Pertumbuhan keseluruhan personil

Pendekatan strategi SDM adalah kepedulian terhadap kepentingan keseluruhan karyawan perusahaan, dan tidak hanya pada berapa lama kegiatan yang dilakukan. Secara tradisi, MSDM terfokus pada alokasi waktu karyawan dengan perhatian paling besar pada karyawan nonteknis. Akan tetapi, karena aspek MSDM semakin luas, fokusnya kini bergeser pada keseluruhan karyawan, dari pimpinan top sampai pada karyawan tidak terdidik (operator). Konsekuensinya, perusahaan tidak hanya peduli dengan perencanaan upah eksekutif dan kemanfaatannya, karena yang diberlakukan bukanlah upah per satuan waktu.

6) Integrasi dengan Strategi Perusahaan

Strategi SDM yang utama diterapkan oleh suatu perusahaan seharusnya diintegrasikan dengan strategi perusahaan. Dengan kata lain, strategi perusahaan menentukan strategi SDM. Jadi, sangat terkait dengan perencanaan strategik dari isu global.

Gagasan kunci keseluruhan manajemen strategis adalah mengkoordinasi semua sumberdaya perusahaan, termasuk SDM, dan tiap komponen yang berkontribusi melaksanakan strategi. Jika semuanya serba terintegrasi tidak akan ada yang kontra produksi dan tiap individu bekerjasama dengan arah yang jelas dan sinergis. Dengan kata lain, telah terjadi koordinasi sempurna dan kombinasi fungsi manajerial dengan fungsi operasional sehingga terjadi pemanfaatan sumberdaya yang dikombinasikan dengan koordinasi yang efektif. Konsep ini sering digunakan untuk keseluruhan lingkup ekonomi yang membuat perusahaan lebih bernilai atau bersaing dibanding perusahaan lain.

Inovasi Teknologi

Standarisasi di sektor agribisnis merupakan ukuran tingkat mutu produk dan tingkat kompetensi pekerja. Ukuran mutu produk sangat bervariasi dan tergantung pada keinginan dan kepentingan segmen pasar tertentu dan jenis komoditi yang diproduksi. Standarisasi menjadi dasar pengkategorian mutu. Untuk mencapai standar mutu tertentu dibutuhkan penggunaan teknologi tepat. Sementara pencapaian standar mutu sangat tergantung pada kompetensi atau mutu karyawan termasuk kalangan eksekutif.

Dalam tinjauan yang lebih luas, standarisasi mutu akan sangat tergantung pada model MSDM yang diterapkan. Semakin tinggi tingkat efisiensi MSDM, semakin besar timbulnya peluang peningkatan kompetensi karyawan dan selanjutnya mempengaruhi standar mutu produk agribisnis. Teknologi yang dibutuhkan, antara lain, adalah agar supaya aplikasi model MSDM bermanfaat dalam mengkriet efisiensi komunikasi informasi tentang personalia, perencanaan SDM yang akurat dan terpercaya, sistem daftar gaji atau upah, perekrutan dan penyeleksian karyawan baru, pelatihan dan pengembangan, dan pengurangan biaya. Semuanya

dengan menerapkan suatu sistem informasi MSDM, misalnya, dengan komputerisasi dan jejaring internet.

Penelitian yang dilakukan Business Consulting Services (2003), menunjukkan bahwa penerapan teknologi sistem informasi membawa pengaruh pada kinerja MSDM berupa (1) peningkatan efisiensi fungsi SDM, (2) perusahaan secara akurat lebih mampu merencanakan SDM, (3) perusahaan lebih akurat dalam memprakirakan waktu pengembalian investasi SDM, (4) perusahaan lebih cepat mengakses informasi tentang pasar kerja dan informasi MSDM di perusahaan lain, dan (5) dukungan kalangan eksekutif berpengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan teknologi sistem informasi MSDM.

Sumberdaya Manusia Berbasis Kompetensi

Untuk menerapkan strategi mutu, perusahaan agribisnis seyogyanya sudah harus meninggalkan paradigma lama tentang pengembangan SDM yang sudah tidak tepat lagi hanya dipandang sebagai tenaga profesional perusahaan dengan pendekatan komando manajemen puncak atau atasan langsung. Namun dengan derajat persaingan mutu yang semakin tinggi, perusahaan hendaknya menempatkan tiap karyawan sebagai mitra dengan pendekatan koordinasi. Dalam rangka pengembangan mutu, perusahaan agribisnis perlu menerapkan pendekatan MSDM yang intinya adalah mengembangkan hubungan kerja proaktif antara strategi perusahaan dan kompetensi karyawan. Prinsipnya adalah bahwa potensi tiap karyawan dapat dikembangkan dalam bentuk tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar tercapai konsistensi pencapaian tujuan, pembagian wewenang, komunikasi efektif, dan peran partisipasi aktif dalam penentuan keputusan. Dalam kaitan dengan itu maka diperlukan reposisi SDM dengan pendekatan manajemen kompetensi karyawan dalam kemampuan teknis, konsep, dan relasi sosial yang manusiawi. Bahkan di tingkat manajemen menengah ke atas sebaiknya dibutuhkan kompetensi penguasaan bidang humaniora dan politik serta komunikasi

internasional. Reposisi ini difokuskan pada upaya pencapaian kinerja perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing, khususnya dalam hal mutu. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan tiga jenis strategi, yaitu (1) strategi inovasi, (2) strategi mutu, dan (3) strategi pengurangan biaya (A. Usmara, 2003).

1) **Strategi inovasi**

Melalui *strategi inovasi*, perusahaan mengembangkan tiap produk dengan tampilan yang berbeda dengan pesaing. Para karyawan harus memiliki kreativitas tinggi, komitmen pada strategi pencapaian mutu, perilaku mandiri, dan fokus jangka panjang.

2) **Strategi mutu**

Strategi mutu lebih menekankan pada sisi penawaran barang dan jasa bermutu tinggi walau hasil produk sama dengan pesaing. Syarat kualitas karyawan yang dibutuhkan perusahaan relatif hampir sama dengan syarat karyawan untuk penerapan strategi inovasi. Disamping memiliki komitmen tinggi terhadap mutu mereka juga harus memiliki orientasi jangka menengah, dan keterampilan bekerjasama dalam tim.

3) **Strategi pengurangan biaya**

Strategi pengurangan biaya lebih difokus pada upaya perusahaan untuk menawarkan harga produk yang relatif lebih rendah dibanding harga yang ditawarkan pesaing. Syarat kualitas karyawan relatif berbeda dengan karyawan dengan penerapan dua strategi terdahulu. Disini karyawan harus memiliki potensi kerja pada kegiatan perseorangan dan otomatisasi dan perhatian terhadap kuantitas luaran yang cukup besar namun tanpa mengurangi mutu.

Untuk meraih keberhasilan keseluruhan strategi maka MSDM berbasis kompetensi memerlukan pelatihan dan pengembangan yang intensif melalui jalur formal dan atau nonformal dalam penguasaan kompetensi berbasis asupan, kompetensi transformasional, dan kompetensi berbasis luaran (Lado dan

Wilson,1994). Kompetensi berbasis asupan berorientasi pada *manager-strategy fit* dilakukan melalui penyeleksian dan penangkatan karyawan (SDM) perusahaan secara terintegrasi. Kompetensi transformasional lebih difokus pada potensi inovasi, kreativitas, kerjasama dan saling percaya antar-karyawan. Sementara kompetensi berbasis luaran, lebih difokus pada melibatkan tinggi karyawan melalui proses pembelajaran bersinambung, pengembangan reputasi, dan hubungan yang baik dengan kalangan *stakeholders*.

Peran SDM dalam pendekatan kompetensi tidak lagi dipandang sebagai *people issues* tetapi sudah menjadi *people related business issues*. Schuller (1996), menyatakan bahwa *people issues* dimaksudkan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis. Artinya, kecuali manajemen eksekutif, karyawan biasa tidak perlu banyak terlibat dalam perencanaan strategis perusahaan. Sementara, *people related business issues* merupakan persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran aktif SDM yang juga sekaligus memiliki etika bisnis. Peran karyawan dengan potensi SDMnya semakin dihargai, terutama dalam hal kompetensi. Dalam jangka panjang karyawan dihargai sebagai mitra manajemen dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan, menjadi eksekutif administratif yang ahli dan handal, dan menjadi agen perubahan. Bersamaan dengan itu, peran divisi atau unit SDM mengalami ubahan dari semula hanya sebagai pelengkap menjadi divisi yang berperan strategis. Artinya bukan lagi hanya pada penerapan fungsi personalia, pengawasan, pengarah, dan pengendalian, tetapi juga pada pengembangan, kreativitas, dan manajemen proaktif-paritisipatif.

Dari Domestik Ke Internasional

Walaupun bukan berarti tanpa hambatan, pasar internasional untuk berbagai komodi semakin terbuka. Semakin memiliki daya saing maka semakin terbuka perusahaan agribisnis masuk ke pasar internasional. Percepatan penerapan inovasi tek-

nologi produk bermutu disertai dengan MSDM strategik sebenarnya membuka peluang tiap usaha agribisnis untuk melakukan kerjasama dalam MSDM internasional. Namun, dari pengamatan empiris ternyata perusahaan yang bergerak di sektor agribisnis yang siap bersaing dan melakukan aliansi MSDM dengan negara lain masih langka. Selain karena lemahnya daya-saing mutu produk juga karena pandangan manajemen puncak terhadap pola MSDM masih menganut paradigma lama, yaitu memposisikan divisi SDM sebagai unsur pelengkap di mana SDM masih dipandang sebagai tenaga bayaran, bukan sebagai mitra perusahaan. Padahal dalam konteks pasar global posisi MSDM yang inovatif sangat dibutuhkan.

Perusahaan agribisnis termasuk agroindustri yang menerapkan MSDM strategik akan lebih berpeluang untuk mampu beraliansi di tingkat internasional. Kalau sementara ini telah terjadi kerjasama lintas bisnis internasional dalam perdagangan komoditi industri maka sudah saatnya mulai dipikirkembangkan kemitraan internasional dalam MSDM. Dengan model seperti itu manajer dan karyawan bekerjasama dalam kerangka isu yang berorientasi pada pemberdayaan SDM dan MSDM. Manajer yang disiapkan untuk beraliansi internasional harus lebih dahulu memahami dan menguasai aplikasi teori pengembangan SDM berbasis mutu, konsep kelembagaan internasional, dan konsep kebudayaan lintas internasional, serta kemampuan berkomunikasi bahasa internasional. Kemudian mereka secara beraliansi merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi kendala budaya dan gaya manajemen, rancangan pekerjaan, penarikan dan penyelesaian karyawan, orientasi dan pelatihan, manajemen kompensasi, dan penilaian kinerja perusahaan.

HARAPAN

Pemerintah Indonesia, dalam Konferensi Tingkat Menteri Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), 10 September 2003 di Meksiko, sedang berjuang memproteksi petani di forum inter-

nasional dengan meminta perlakuan khusus terhadap beberapa produk pertanian seperti beras, gula, kedelai dan jagung. Indonesia meminta agar ketentuan nontarif pada empat produk tersebut bersifat fleksibel. Dalam konteks ini keprihatinan yang dihadapi Indonesia dan umumnya negara sedang berkembang adalah sikap Amerika Serikat yang mengeluarkan Undang-undang pertanian yang meningkatkan subsidi sektor pertanian. Selain itu, Amerika Serikat juga mengeluarkan Undang-undang yang terkait dengan keamanan pangan, yaitu *Bioterrorism Acts*. Jadi dapat dibayangkan betapa perjuangan Indonesia agar supaya dilakukan pembukaan akses pasar internasional di sektor agribisnis akan menghadapi hambatan yang tidak kecil. Sementara produk dari negara maju mendominasi pasar dunia termasuk di Indonesia, produk pertanian di dalam negeri sendiri malah terpuruk. Keinginan Indonesia untuk masuk ke pasar negara maju jelas akan mengalami kesulitan karena negara tujuan ekspor sangat protektif (Amerika Serikat dan Eropa) padahal mutu produk Indonesia kurang bersaing di pasar internasional.

Situasi ini jelas mengharuskan produk agribisnis di Indonesia memiliki keunggulan mutu dengan berorientasi pada budaya atau kultur yang menghargai wawasan dan komitmen jangka panjang, baik pada skala makro maupun mikro bisnis. Secara bertahap sikap penentu keputusan yang terlalu berorientasi jangka pendek perlu diubah. Pada dunia usaha agribisnis sikap ini diperkirakan ditunjukkan oleh relatif tingginya sub-indeks teknologi transfer namun relatif rendah pada sub-indeks teknologi inovatif. Untuk itu perlu disosialisasikan pendekatan tekno-kultur pada tingkat penentu keputusan dan pelaku agribisnis dalam upaya peningkatan produksi berorientasi mutu dan pasar. Di tingkat mikro, pengembangan bisnis perusahaan agribisnis masih menghadapi hambatan yang tidak kecil. Tidak saja karena faktor eksternal tetapi juga oleh faktor internal perusahaan yang antara lain adalah masih lemahnya penguasaan teknologi produksi dan pengolahan, serta rendahnya mutu SDM, termasuk di dalamnya