

# **TANTANGAN MASA DEPAN PERGURUAN TINGGI PERTANIAN DAN PANGAN DI INDONESIA**

**Bayu Krisnamurthi**

*Kepala Pusat Studi Pembangunan-IPB*

---

*Kita sangat butuh daya kerjasama,  
bukan hanya daya saing.*

## **TANTANGAN DAN TUNTUTAN PERUBAHAN PERGURUAN TINGGI**

Pendidikan tinggi hakekatnya adalah sebuah proses merespon dan mengantisipasi perkembangan kehidupan manusia melalui pengembangan kemampuan manusia itu dalam pemahamannya terhadap moral dan nilai serta ilmu pengetahuan, teknologi dan seni pada tingkatan yang mencapai batas-batas pemahaman manusia itu sendiri. Proses tersebut kemudian dikelola dan dijalankan dalam suatu perguruan tinggi. Dengan demikian, perguruan tinggi akan selalu ditantang untuk mampu merespon, baik secara substansi maupun manajerial, perkembangan aktual yang terjadi di masyarakat yang dilayaninya, sekaligus mampu mengantisipasi perkembangan tersebut dimasa yang akan datang.

Dalam perspektif di atas, perguruan tinggi Indonesia saat ini dan dimasa yang akan datang kian menghadapi berbagai tantangan yang semakin besar. Tantangan-tantangan tersebut tidak perlu dihindari atau dikhawatirkan, karena merupakan bagian dari proses untuk mencapai kemajuan. Pengalaman masa lalu memang harus dipelajari, namun hakekat pengembangan yang akan dilakukan pada dasarnya adalah untuk mengantisipasi sekaligus untuk berusaha mendapatkan masa depan yang lebih baik. Setidaknya dalam lima tahun tahun

terakhir, telah disaksikan berbagai perubahan yang sangat mendasar dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Demokratisasi dan reformasi merupakan salah satu bentuk perubahan yang strategis dalam perkembangan sendi-sendi kehidupan masyarakat. Berbagai dampak sampingan yang menyertai perubahan tersebut—kerusuhan, perpecahan, disintegrasi, hingga ke krisis ekonomi dan politik—juga menjadi bagian tersendiri dalam proses pendidikan berbangsa dan bernegara.

Pada saat yang bersamaan globalisasi dalam seluruh manifestasinya telah memberikan tantangan-tantangan tersendiri. Perkembangan yang terjadi dalam tahun-tahun pertama abad 21 ini telah memberikan indikasi yang sangat kuat terjadinya perubahan fundamental yang akan merubah berbagai sendi kehidupan. Jika abad 20 ditandai dengan usaha untuk selalu mencapai stabilitas dan kepastian, maka abad 21 tampaknya akan selalu ditandai dengan perubahan yang tidak beraturan. Keputusan politik dan ekonomi sering kali demikian tidak terduga, seperti adanya serangan teroris, penyerbuan suatu negara ke negara lain, dan kejadian lain; ternyata telah merubah wajah dunia dengan sangat cepat. Berkaitan dengan itu, jika pada abad 20 besaran dan skala menjadi penentu keunggulan, maka abad 21 keunggulan akan ditentukan oleh kecepatan dan daya tanggap menghadapi sekaligus mengantisipasi perubahan.

Dalam bidang manajemen, abad 20 sering ditentukan oleh kepemimpinan dari atas dengan struktur organisasi yang kaku berikut kontrol yang didasarkan pada aturan dan hirarkhi. Awal abad 21 menunjukkan indikasi kebutuhan semakin mendesak akan adanya kepemimpinan dari semua orang disertai dengan keluwesan total dalam berbagai bidang disertai dengan kontrol atas dasar kesamaan visi dan nilai. Oleh sebab itu, terjadi pula perubahan mendasar dalam kaitannya dengan nilai dari informasi karena jika pada abad 20 informasi selalu dijaga kerahasiaannya, maka abad 21 menuntut informasi yang dibagi dan dibuka. Teknologi internet dan website telah menjadi sarana ampuh dalam mewujudkan kecenderungan ini. Oleh sebab itu pengambilan keputusan abad 20 yang cenderung reaktif dan menghindari resiko semakin ditinggalkan dan digantikan oleh perilaku proaktif yang mengandalkan semangat dan karsa kewirausahaan.

Pada pelaku usaha yang sebelumnya bersaing untuk pasar masa kini, di awal abad 21 ini kemudian mulai menunjukkan semangat untuk bersaing dalam menciptakan pasar masa depan.

Perubahan yang telah diramalkan banyak ahli (antara lain dapat dilihat di *World Executive Digest*, 1997); telah mulai terbukti melalui serangkaian hasil penelitian maupun pandangan tokoh-tokoh terkemuka (*The Economist*, February 2004). Untungnya, telah banyak pula contoh-contoh yang dapat dijadikan inspirasi. Bagi perguruan tinggi jawaban atas berbagai tantangan diatas tergantung pada kemampuan perguruan tinggi dalam mengembangkan otonomi, relevansi, kualitas, dan akuntabilitas kegiatan pendidikannya.

Perguruan Tinggi (PT) dituntut untuk mampu mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya untuk mengembangkan berbagai produk yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat pada umumnya, dan khususnya kebutuhan 'pelanggan' perguruan tinggi yang bersangkutan. Perguruan tinggi harus mampu menjawab tuntutan spesifik yang diajukan oleh masyarakat dimana PT tersebut berada, kebutuhan pemerintah daerah, serta kebutuhan berbagai lembaga nasional dan internasional yang tercakup dalam lingkup kegiatannya. Perguruan tinggi juga harus mampu menjawab kebutuhan mahasiswa serta memberikan sistem jasa yang memadai bagi staf dan pegawai; karena kelompok ini menjadi kelompok yang paling menentukan dalam menjaga kelangsungan keberadaan PT. Kreativitas dan kemampuan mengembangkan berbagai produk dan pengaturan tersebut tidak akan tumbuh jika perguruan tinggi hanya menunggu "petunjuk dari atas" saja, terutama karena sifat kreativitas yang diharapkan adalah kreativitas yang 'local-specific'. Untuk itu otonomi, dalam berbagai dimensinya, merupakan hal yang tidak dapat dielakan lagi.

Otonomi perguruan tinggi memiliki keterkaitan yang erat dengan kebebasan akademik yang telah dihormati sebagai salah satu 'core-value' dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan tinggi. Otonomi merupakan hak atau kewenangan yang diberikan oleh pihak yang berwenang atau pemerintah kepada suatu lingkungan masyarakat, himpunan ataupun badan resmi lain untuk menyelenggarakan

fungsinya secara mandiri selama hal tersebut tidak bertentangan dengan peraturan-peraturan yang berlaku secara umum dalam masyarakat. Sedangkan kebebasan akademik adalah kebebasan yang ada pada sivitas akademika dalam melaksanakan tugas dan kegiatan fungsionalnya, yaitu pendidikan dan penelitian ilmiah.

Otonomi tersebut tentunya tidak dapat hanya sekedar otonomi. Dengan otonomi tersebut perguruan tinggi akan dituntut untuk meningkatkan relevansi program yang dilaksanakannya dengan tuntutan masyarakat. Hal ini juga tidak dapat hanya pada 'janji-janji' saja tetapi harus dapat dibuktikan dan dapat dinilai secara terbuka oleh masyarakat. Azas akuntabilitas kemudian menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari otonomi dan relevansi. Jika semua hal tersebut dapat diwujudkan secara konsisten oleh suatu perguruan tinggi sehingga menimbulkan kepuasan bagi pelanggannya, maka perguruan tinggi tersebut kemudian dapat dinyatakan telah menjalankan proses pendidikan yang bermutu.

Beberapa saat yang lalu pemikiran mengenai otonomi, relevansi, akuntabilitas dan kualitas, masih menjadi wacana dan rencana. Saat ini hal tersebut sudah menjadi realita yang mau tak mau harus dihadapi oleh setiap perguruan tinggi. Tantangan itu menjadi semakin nyata karena tekanan bagi penerapannya telah tumbuh justru dari masyarakat dan pengguna jasa pendidikan tinggi sendiri. Peran pemerintah ternyata telah lebih banyak sebagai bentuk formalisasi, misalnya dalam bentuk akreditasi. Oleh masyarakat perguruan tinggi dituntut untuk secara kreatif mengembangkan berbagai produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai pula dengan kompetensi masing-masing perguruan tinggi. Proses seleksi alamiah tersebut telah berjalan melalui proses yang panjang, walaupun sebagian tidak sepenuhnya disadari.

Kemampuan perguruan tinggi memenuhi tuntutan masyarakat menjadi dasar utama dari relevansi kegiatan pendidikan yang dikembangkan. Jika kegiatan pendidikan tersebut dapat dipertanggung-jawabkan, konsisten, dan terdapat bukti-bukti yang menunjukkan akuntabilitas yang objektif maka masyarakat akan memberikan penilaian yang positif atas kualitas perguruan tinggi. Tampaknya nama besar,

reputasi, dan berbagai perangkat 'kualitas' yang sebelumnya dijadikan dasar dalam menilai suatu perguruan tinggi semakin lama akan semakin menurun tingkat kepentingannya dalam pola apresiasi masyarakat.

Tantangan yang timbul dari perubahan-perubahan tersebut telah memberikan tuntutan yang berbeda bagi setiap unsur organisasi perguruan tinggi. Jika sebelumnya perguruan tinggi adalah lembaga dan organisasi yang 'kaku' dengan berbagai bentuk hirarkhi-birokrasi serta bentuk-bentuk 'petunjuk-dari-atas' maka sekarang perguruan tinggi dituntut untuk mampu mereformasi diri menjadi lembaga yang mampu menunjukkan ciri dan jiwa kewirausahaan. Kewirausahaan merupakan aspek yang sangat penting tidak hanya bagi pelaksanaan suatu kegiatan usaha (bisnis) tetapi juga dalam menghadapi berbagai kegiatan kehidupan sehari-hari. Kewirausahaan mencerminkan kualitas dan kemampuan seseorang dalam menghadapi tantangan dan resiko, memanfaatkan peluang, dan mencapai keberhasilan. Kewirausahaan itu sendiri bukanlah jaminan bagi keberhasilan suatu kegiatan (bisnis), namun sering kali menjadi prasyarat yang harus dipenuhi. Kewirausahaan merupakan pandangan dan kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungannya. Hal tersebut ditunjukkan oleh serangkaian sikap dan perilaku. Bagaimana seseorang memandang suatu kejadian, mengambil keputusan atas dasar pandangan tersebut, bertindak mewujudkan keputusannya, dan menerima konsekuensi dari tindakan tadi sebagai bagian dari proses penghimpunan pengetahuan dan ketrampilan.

Tuntutan atas peran dan fungsi wirausaha dikaitkan dengan lingkungan dimana wirausaha tersebut berada. Pada tahap awal pengembangan kegiatan dibutuhkan wirausaha inovatif. Wirausaha inovatif adalah mereka yang mampu "menciptakan" suatu yang "baru" berdasarkan peluang –atau juga hambatan dan ancaman– yang dihadapi. Sesuatu yang "baru" yang "diciptakan" tersebut sering kali justru hanyalah sesuatu yang sudah lazim dan dikenal oleh banyak orang tetapi tidak atau belum dikembangkan sebagai suatu kegiatan yang bermakna bagi orang banyak. Wirausaha inovatif ini bekerja dengan ketidak-pastian dan banyak yang justru keluar dari kemapanan

atau keseimbangan yang telah ada. Dalam konteks ini “ada”-nya suatu kegiatan (usaha) merupakan wujud hasil yang diharapkan.

Pada tahap selanjutnya dibutuhkan wirausaha pengembang. Wirausaha ini mengembangkan inovasi baru menjadi sesuatu yang dapat berkesinambungan. Para wirausaha dituntut untuk dapat mengulang keber-“ada”-an kegiatan yang telah dihasilkan sebelumnya, berdasarkan manfaat yang diperoleh dari kegiatan sebelumnya. Pertimbangan keuntungan menjadi dasar keberhasilan pada tahap ini. Pada tahap akhir dibutuhkan wirausaha manajer yang harus dapat mengembangkan keuntungan kegiatan yang telah dilakukan secara optimal, sekaligus mengembangkannya lebih lanjut (ekspansi). Dalam hal ini aspek efisiensi dan pengembangan usaha sering menjadi indikator keberhasilannya.

Dalam konteks pengembangan perguruan tinggi, aspek kewirausahaan tersebut diharapkan tercermin dalam lingkup lembaga dan organisasi perguruan tinggi yang bersangkutan maupun pada individu-individu yang menjadi unsur dalam organisasi tersebut. Bagi individu –dalam hal ini staf pengajar dan pegawai– setidaknya terdapat enam orientasi pokok yang mencerminkan kondisi kewirausahaan dalam perguruan tinggi :

- a. Orientasi produktivitas, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Setiap individu diharapkan menyadari sepenuhnya bahwa apa yang akan diperolehnya dari organisasi tergantung pada apa yang diberikan kepada organisasi, dan sebaliknya. Orientasi produktivitas ini juga mencakup pemahaman bahwa perkembangan organisasi akan sangat tergantung pada perkembangan masing-masing individu dan kerjasama (team-work) diantara individu, dan dengan berkembangnya organisasi maka individu yang bersangkutan juga akan turut berkembang. Individu tidak dapat lagi hanya sekedar “menunggu” dan “makan-gaji-buta” atau memandang apa yang dilakukan adalah suatu rutinitas semata yang memang sudah menjadi kewajiban untuk dilaksanakan.

- b. **Orientasi efisiensi.** Produktivitas—sekali lagi baik dalam arti kuantitas maupun kualitas— hanya akan diperoleh secara optimal jika proses kegiatan yang dilakukan berjalan efisien. Efisiensi ini dapat dimulai dari hal yang paling kecil dari kegiatan sehari-hari: jam kerja, penggunaan kertas, penggunaan listrik, pemanfaatan ruangan, sistem administrasi, dan sebagainya. Jika dikaitkan dengan usaha meningkatkan kesejahteraan, orientasi efisiensi ini dapat diartikan sebagai usaha untuk mengefektifkan biaya sehingga sebagian dari biaya tersebut dapat dialihkan menjadi pendapatan.
- c. **Orientasi kreativitas.** Mengingat kegiatan di perguruan tinggi bertumpu pada kepakaran individu-individu dan telah menjadi hukum ilmu pengetahuan dan teknologi bahwa iptek selalu berkembang maka produktivitas dan efisiensi akan tidak berarti jika tidak terdapat kreativitas yang mampu menjawab tuntutan yang pasti akan terus berkembang. Orientasi kreativitas ini sekaligus pula menegaskan bahwa perguruan tinggi merupakan "knowledge-base-organization".
- d. **Orientasi pada pelanggan/mitra/sasaran.** Setiap individu dalam perguruan tinggi perlu menyadari bahwa eksistensinya ditentukan oleh kebutuhan adanya jasa pendidikan dan pengajaran serta kepakaran; dan kebutuhan itu datang dari pelanggan dan mitra. Dalam pendidikan hal ini diwujudkan antara lain dengan pendekatan "student-centered-education", sedangkan dalam kegiatan lain dipentingkan aspek kepuasan pelanggan.
- e. **Orientasi pada perbaikan yang berkelanjutan (continuous improvement).** Kreativitas yang dibutuhkan adalah kreativitas yang terus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, dan disadari sepenuhnya bahwa tuntutan kebutuhan pelanggan tersebut terus berkembang, sebagian adalah karena juga jasa yang diberikan sebelumnya. Oleh sebab itu perbaikan terus-menerus harus menjadi orientasi pokok dari setiap individu agar, baik secara individu maupun lembaga, pendidikan tinggi tidak tertinggal. Sebagian tantangan yang dihadapi perguruan tinggi sebagaimana dikemukakan pada awal makalah ini adalah justru karena

individu-individu dalam perguruan tinggi tidak mampu mengimbangi kecepatan perubahan yang terjadi di masyarakat sehingga perguruan tinggi tidak lagi menjadi lembaga terkemuka dalam bidang kepakaran tertentu.

- f. Orientasi pada kerjasama. Setiap individu perguruan tinggi perlu menyadari sepenuhnya 'core-competence' yang dimiliki dalam suatu bidang kepakaran tertentu. Di lain pihak tuntutan yang dihadapi tidak pernah bersifat mono-disiplin akibat berbagai permasalahan yang kompleks dalam masyarakat. Oleh sebab itu kerjasama (networking) menjadi salah satu syarat utama keberhasilan individu dan lembaga sekaligus juga menjadi ciri kewirausahaan bagi yang bersangkutan karena dengan kerjasama justru dicari sinergi dari keterbukaan dan kebersamaan.

Selain individu-individu didalamnya, organisasi perguruan tinggi harus mampu mengembangkan suatu sistem yang mengedepankan orientasi kewirausahaan. Organisasi perguruan tinggi harus mampu mengembangkan sistem yang memungkinkan orientasi produktivitas, efisiensi, kreativitas, 'continuous improvement', orientasi pelanggan dan 'network' dapat berkembang dan terapresiasi. Disamping itu organisasi perguruan tinggi juga harus mampu:

- a. Membangun keterpaduan yang sinergis dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh unsur-unsur organisasinya. Sebagai contoh adalah Tridarma Terpadu yang pernah dikemukakan oleh ITB. Dari kegiatan pendidikan, diharapkan dapat diperoleh peningkatan pengetahuan, yang antara lain ditandai oleh jumlah bahan pendidikan yang dihasilkan. Kegiatan pendidikan ini memberikan kontribusi berupa latar belakang pengetahuan dan metodologi untuk menyelenggarakan kegiatan penelitian, serta konsep-konsep pendidikan masyarakat dan layanan masyarakat bagi kegiatan pengabdian pada masyarakat, yang produknya adalah jasa-jasa pelayanan dan pemahaman atas nilai-nilai baru yang berkembang di masyarakat. Kegiatan penelitian akan menghasilkan paten, publikasi, serta penguasaan iptekseni, yang pada gilirannya produk tersebut dirancang untuk dapat menjadi bahan ajar baru

bagi kegiatan pendidikan. Kegiatan pengabdian pada masyarakatpun dirancang untuk mampu memberikan pengetahuan praktek bagi kegiatan pendidikan. Sedangkan dari pengabdian masyarakat dilontarkan permasalahan terapan yang membutuhkan kajian penelitian, dan dari penelitian disampaikan cara problem solving bagi pengembangan kegiatan pengabdian.

- b. Mengembangkan motivasi bagi unsur organisasi untuk berkarya optimal bagi kepentingan organisasi, yang juga berarti kepentingan individu yang bersangkutan. Dalam konsep ITB diatas, keterpaduan tersebut kemudian dilengkapi dengan rancangannya bagi kesejahteraan dan karir dosen. Kegiatan Tridarma Terpadu meningkatkan produktivitas dosen dan harus terukur kemanfaatannya serta dapat dinilai dalam bentuk angka kredit bagi suatu jabatan akademik. Dalam hal ini sistem insentif – dalam berbagai dimensinya–perlu dikembangkan sebagai landasan pokok mengembangkan motivasi.
- c. Mengembangkan sistem mutu yang menjamin keberlangsungan kinerja organisasi dapat terencana, terlaksanakan dan terjaga melewati berbagai kemungkinan perubahan dan perkembangan.

Berbagai tantangan diatas telah menegaskan peran perguruan tinggi sebagai pengembang dan penghantar ipteks dan perguruan tinggi sebagai penyelenggara dan pengelola jasa pendidikan tinggi. Kedua peran tersebut telah semakin jelas dalam pelaksanaan pendidikan tinggi modern. Disamping keterkaitan diantaranya, perbedaan yang jelas tentang lingkup tugas dan wewenang antara substansi pendidikan tinggi dan pengelolaan (manajemen) jasa pendidikan semakin menjadi keharusan yang tidak dapat diabaikan. Bahkan mutu perguruan tinggi akhirnya akan ditentukan oleh kemampuan para penanggung-jawabnya menjalankan kedua peran tersebut.

Manajemen jasa pendidikan tinggi melingkupi manajemen kegiatan tridharma: pendidikan–penelitian–pengabdian pada masyarakat, manajemen sumberdaya manusia; manajemen keuangan; manajemen aset dan sumberdaya pendidikan; manajemen kegiatan kemahasiswaan dan alumni, serta manajemen pemasaran dan

kerjasama. Keenam lingkup manajemen tersebut saling terkait satu dengan lainnya dan memiliki kedudukan yang sama penting sehingga perlu tercermin dalam setiap langkah kerja dan kegiatan yang dikembangkan oleh perguruan tinggi.

Disamping revitalisasi peran manajemen perguruan tinggi (PT) atau manajemen jasa pendidikan tinggi, terdapat dua perubahan paradigma dalam manajemen perguruan tinggi menghadapi berbagai tantangan yang telah diajukan diatas. Pertama, perubahan orientasi manajemen dari *share-holder* sebagai pemilik atau penentu arah manajemen menjadi *stake-holder*.

Pada orientasi *share-holder*, pemilik atau penentu arah manajemen PT adalah pemegang saham pada PT yang bersangkutan, yaitu pemerintah atau yayasan atau perusahaan. Para pemegang saham atau pemilik PT inilah yang akan menentukan segala sesuatu yang berhubungan dengan strategi dan cara pengelolaan perguruan tinggi. Sedangkan pada orientasi *stake-holder*, "pemilik" PT adalah mereka yang berkepentingan atau terkait dengan mutu pelaksanaan pendidikan. Oleh sebab itu yang dianggap menentukan arah kebijakan adalah para mahasiswa dan calon mahasiswa, dosen, masyarakat umum, pemerintah (sebagai penentu kebijakan pendidikan), dan pemilik yang sebenarnya (yayasan atau pemerintah). Oleh sebab itu, strategi dan kebijakan manajemen PT disusun berdasarkan pemahaman atas "keinginan" dari masing-masing *stake-holder* sekaligus sebagai bentuk optimasi dari berbagai kepentingan yang berbeda.

Kedua, berhubungan dengan perubahan pandangan diatas, manajemen pendidikan tinggi semakin dituntut untuk memposisikan dirinya sebagai bagian dari empat komponen strategis, yaitu pelanggan, pesaing, perguruan tinggi (yang bersangkutan) dan perubahan (konsep 4P; atau *customer, competitor, company, dan change / 4C*), khususnya dikaitkan dengan peningkatan persaingan yang dihadapi oleh setiap PT. Pelanggan menjadi komponen yang paling menentukan keberhasilan jasa pendidikan tinggi yang dikelola, karena kesediaan pelanggan untuk "membeli" apa yang ditawarkan akan menentukan keberlangsungan kegiatan jasa pendidikan yang

dilakukan. Pesaing, juga akan menjadi komponen penentu karena pesaing adalah pihak yang dapat mengalihkan perhatian pelanggan yang dapat berakibat tidak berhasilnya jasa pendidikan tinggi yang ditawarkan.

PT yang bersangkutan menjadi strategis karena dengan kemampuan yang ada pada PT itulah, produk dan jasa dapat dikembangkan dan kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi. Analisa kondisi terhadap PT yang bersangkutan umumnya dilakukan dengan menggunakan identifikasi kekuatan dan kelemahan. Hal yang perlu diingat adalah bahwa kekuatan dan kelemahan tersebut merupakan analisis komparasi antara PT atau perusahaan yang bersangkutan dengan pesaing. Suatu PT yang membanggakan kekuatannya karena memiliki 5000 alumni dan 200 staf pengajar bergelar doktor justru dapat menjadi kelemahan kalau PT pesaingnya sudah memiliki 8000 alumni dan 500 staf bergelar doktor. Hal lain yang perlu pula diperhatikan adalah bahwa kekuatan yang diidentifikasi perlu dilihat dalam aspek yang relevan dengan kebutuhan pelanggan. Jika pelanggan membutuhkan materi pendidikan yang lebih berorientasi pada aplikasi dan praktek, maka staf pengajar yang berpendidikan tinggi dan 'jago' teori tentunya bukan merupakan kekuatan. Dengan demikian, PT yang bersangkutan, pesaing dan pelanggan menjadi kesatuan analisa yang harus diperbandingkan dan ditelaah kesesuaiannya secara objektif dan komprehensif.

Perubahan menjadi penting sebagai kondisi lingkungan strategis yang akan menentukan arah setiap kegiatan PT. Penelaahan atas posisi pelanggan, pesaing, dan PT yang bersangkutan sangat bersifat dinamik. Perubahan—sekecil apapun itu—dapat merubah penilaian atas kekuatan atau peluang. Padahal perubahan itu terjadi semakin cepat dan semakin luas, serta semakin "pasti" (*the only constant is change*). Hal ini antara lain difasilitasi oleh perkembangan teknologi informasi, komunikasi, dan transportasi yang sangat pesat, serta perkembangan tatanan kelembagaan hubungan (*relationship-institution*) antar manusia yang juga semakin berkembang. Perubahan teknologi mendorong perubahan tatanan kelembagaan, perubahan kelembagaan mendorong perubahan sosial ekonomi masyarakat dan negara, dan perubahan ekonomi nasional mendorong perubahan

global. Hal ini kemudian sangat tercermin pada perubahan pasar, baik pasar barang, jasa, dana, dan yang juga sangat penting perubahan pada pasar tenaga kerja. Perubahan telah menjadi tantangan terbesar bagi setiap pemimpin dalam membawa organisasinya di era global ini.

Perubahan pandangan tersebut kemudian perlu diterjemahkan dalam serangkaian proses pengembangan manajemen jasa pendidikan, yang antara lain dapat dikelompokkan aktivitas-nya dalam perencanaan strategis, pengembangan produk dan jasa, strukturisasi operasi, pengendalian aliran operasi, pemasaran produk dan jasa, pengelolaan sumberdaya produktif, pengelolaan keuangan, manajemen organisasi kerja, pengembangan sistem informasi, serta monitoring dan evaluasi.

Hal tersebut kemudian menegaskan pentingnya pemberian tempat yang lebih proposional kepada manajemen pendidikan tinggi, atau manajemen jasa pendidikan tinggi yang melingkupi manajemen kegiatan tridharma: pendidikan–penelitian–pengabdian pada masyarakat, manajemen sumberdaya manusia; manajemen keuangan; manajemen aset dan sumberdaya pendidikan; manajemen kegiatan kemahasiswaan dan alumni, serta manajemen pemasaran dan kerjasama. Keenam lingkup manajemen tersebut saling terkait satu dengan lainnya dan memiliki kedudukan yang sama penting sehingga perlu tercermin dalam setiap langkah kerja dan kegiatan yang dikembangkan oleh perguruan tinggi.

Disamping revitalisasi peran manajemen perguruan tinggi (PT) atau manajemen jasa pendidikan tinggi, terdapat dua perubahan paradigma dalam manajemen perguruan tinggi menghadapi berbagai tantangan yang telah diajukan diatas. Pertama, perubahan orientasi manajemen dari *share-holder* sebagai pemilik atau penentu arah manajemen menjadi *stake-holder*. Pada orientasi *share-holder*, pemilik atau penentu arah manajemen PT adalah pemegang saham pada PT yang bersangkutan, yaitu pemerintah atau yayasan atau perusahaan. Para pemegang saham atau pemilik PT inilah yang akan menentukan segala sesuatu yang berhubungan dengan strategi dan cara pengelolaan perguruan tinggi. Sedangkan pada orientasi *stake-holder*, "pemilik" PT adalah mereka yang berkepentingan atau terkait dengan mutu pelaksanaan pendidikan. Oleh sebab itu yang dianggap

menentukan arah kebijakan adalah para mahasiswa dan calon mahasiswa, dosen, masyarakat umum, pemerintah (sebagai penentu kebijakan pendidikan), dan pemilik yang sebenarnya (yayasan atau pemerintah). Oleh sebab itu, strategi dan kebijakan manajemen PT disusun berdasarkan pemahaman atas "keinginan" dari masing-masing *stake-holder* sekaligus sebagai bentuk optimasi dari berbagai kepentingan yang berbeda.

## **PEMBANGUNAN PERTANIAN INDONESIA : TANTANGAN BERGANDA BAGI IPB**

Uraian diatas lebih terkait dengan tantangan yang dihadapi oleh seluruh lembaga pendidikan tinggi. Bagi IPB, tantangan tersebut menjadi berganda karena IPB memiliki misi sekaligus tanggung jawab terhadap identitas institusinya untuk memberikan kontribusi positif menjawab tantangan besar yang dihadapi bangsa Indonesia, yaitu menguatkan ketahanan pangan dan mensejahterakan petani. Oleh sebab itu, tantangan bagi IPB kedepan sangat terkait dengan apa yang dihadapi pertanian dan petani Indonesia.

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa pertumbuhan sektor pertanian berperan besar, baik dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional maupun terhadap pemerataan pembangunan. Pemerataan itu mengandung arti pemerataan antara urban dengan desa, antar wilayah, antar pulau, antar kelompok masyarakat<sup>1</sup>. Perlu pula dicatat bahwa pengembangan agroindustri yang terkait dengan pertanian lokal juga menjadi kunci pula dalam mensukseskan pembangunan pertanian dan membuka peluang daerah untuk memacu pertumbuhan ekonomi di wilayahnya.

<sup>1</sup> Bagian ini banyak diambil dari dokumen Jajaki (2004): Kebijakan Pembangunan Pertanian Indonesia Masa Depan yang dirangkum Dr. Husen Sawit dimana penulis banyak terlibat dalam diskusi penyusunannya.

Pertumbuhan pertanian banyak kontribusinya untuk mengurangi jumlah penduduk miskin, tidak hanya terbukti di Indonesia, tetapi juga dibanyak tempat di dunia (Mellor 2004, Ravallion 1995, Timmer 1997). Penelitian terakhir yang dilakukan oleh Krisnamurthi, dkk (2003) membuktikan bahwa pertumbuhan sektor pertanian di Indonesia periode 1984-1996 -walau lebih rendah dibandingkan dengan sektor Industri- namun dampaknya luar biasa dalam pengurangan jumlah orang miskin. Pertumbuhan sektor pertanian mampu mengurangi total poverty 66%, orang miskin di desa dan kota berkurang masing-masing 74% dan 55%. Pertumbuhan sektor lain, khususnya industri ternyata kurang efektif dalam pengurangan jumlah orang miskin, amat lemah sungguhpun untuk wilayah perkotaan.

Pertumbuhan sektor pertanian berperan besar dalam transformasi ekonomi. Semakin tinggi pertumbuhan sektor pertanian, semakin besar dorongan bagi pertumbuhan sektor lain, yang berarti pula semakin kecil peran relatif pertanian dalam GDP dan semakin besar peran manufaktur dan servis (Mellor 2004). Ada beberapa faktor penyebab menurun relatif peran sektor pertanian itu, yaitu antara lain (i) elastisitas pendapatan terhadap barang pertanian dan pangan umumnya inelastis, dan (ii) berbedanya tingkat *technical change* yaitu lebih lambat di sektor pertanian.

Namun disisi lain, peran pertanian juga sangat erat kaitannya dengan peran agroindustri yang memberikan kontribusi cukup besar bagi perkembangan ekonomi. Data I/O tahun 1998 dapat dipakai sebagai pijakan awal untuk melihat peran manufaktur dari agroindustri. Pada I/O 1998 tersebut terungkap bahwa multiplier coefficient untuk sector pertanian lebih tinggi yaitu 1,014 bandingkan dengan sektor industri tanpa agro-industri (1,007). Peningkatan permintaan akhir pada tingkat yang sama besarnya, namun sektor pertanian mampu mendorong pertumbuhan GDP lebih tinggi dibandingkan dengan sektor lain. Juga *backward linkages coefficient* mencapai 1,260 yaitu lebih tinggi dari sektor lain, industri hanya 1,233. Pertumbuhan sektor pertanian akan menarik sektor lain untuk tumbuh, itu lebih besar dibandingkan dengan tarikan dari sektor industri. Demikian juga *multiplier coefficient* dan *backward linkages* untuk sejumlah agro industri masing-masing besarnya 1,062 dan 1,840, itu cukup tinggi dibandingkan dengan

sektor lain (Banerjee and Siregar 2002). Itu mengindikasikan bahwa sektor pertanian dapat dijadikan sebagai ujung tombak dalam pembangunan sektor manufaktur dan jasa yang terkait agro industri.

Backward dan *forward linkages* masih belum cukup untuk melihat peran sektor itu (Mellor 2004). Sektor ini masih cukup dominan perannya dalam penyerapan tenaga kerja dan pendapatan di pedesaan, baik pendapatan yang terkait langsung dengan pertanian maupun tidak langsung. Laju pembangunan wilayah pedesaan banyak dipicu dari peningkatan pendapatan sektor pertanian. Meningkatnya pendapatan itu, telah mendorong permintaan barang dan jasa yang dihasilkan rumah tangga, terutama berasal dari UKM di pedesaan, umumnya barang dan jasa itu adalah *non-treadable* (Mellor 2004). Permintaan terhadap barang dan jasa tersebut hanya mungkin tercipta manakala adanya peningkatan pendapatan di sektor pertanian.

Oleh karena itu, peran sektor pertanian seharusnya tidak hanya ditinjau dari sisi kontribusi terhadap GDP serta penyerapan tenaga kerja, tetapi harus dilihat lebih dari itu seperti yang telah diungkapkan di atas. Sektor ini juga penting dalam kaitannya dengan perbaikan *environment*, menjaga kualitas dan kuantitas air serta penguatan *food security* (Krisnamurthi, dkk 2003). Peran ini memang belum pernah dihitung dalam GDP. Apabila hal itu diabaikan akan membuat pertumbuhan ekonomi menjadi tidak *sustainable*. Makanya, kebijakan ekonomi makro harus mampu menumbuh kembangkan sektor ini secara wajar, tidak boleh bias menghambat pembangunan pertanian. Oleh karena itu, sektor pertanian harus dibuat sebagai *leading sector*, membangun sektor manufaktur yang terkait dengan pertanian (Mellor 2004, Banerjee and Siregar 2002).

Terkait dengan peran pertanian diatas dan dikaitkan dengan usaha pengurangan kemiskinan, perluasan lapangan kerja, dan pertumbuhan ekonomi nasional; maka permasalahan yang dihadapi pertanian Indonesia menjadi lebih mendesak untuk diatasi. Berkaitan dengan pengurangan kemiskinan, saat ini terdapat sekitar 18 juta orang miskin dan 5 juta orang hampir-miskin di pedesaan, dimana 75 % diantaranya terkait dan menggantungkan pendapatannya dari pertanian. Jumlah

tersebut sekitar 65 % dari total penduduk miskin di Indonesia. Oleh sebab itu, permasalahan pengurangan kemiskinan di pertanian seharusnya bukan hanya tanggung jawab pertanian, tetapi harus pula merupakan tanggung jawab perekonomian secara keseluruhan. Pertanian memiliki peran yang besar diluar mendorong perkembangan kegiatan ekonomi juga bagi sektor-sektor diluar pertanian perlu mendapat dukungan untuk mengatasi masalah kemiskinan ini, dan jika kemiskinan di pertanian dapat dikurangi maka manfaatnya juga akan dirasakan oleh seluruh perekonomian, termasuk ekonomi-kota, industri, dan jasa.

Berbagai studi menunjukkan terdapat 4 faktor penting yang terkait dengan kondisi kemiskinan di pertanian: (1) rendahnya produktivitas tenaga kerja karena banyaknya tenaga yang berkerja di pertanian dan besarnya pengangguran di pedesaan; (2) berkurangnya aset produktif pertanian (lahan dan air), serta terbatasnya akses pertanian pada sumberdaya produktif lain (modal dan teknologi); (3) teknologi yang stagnan, dan (4) kebijakan yang tidak 'fair' terhadap pertanian, termasuk kondisi yang menyebabkan petani menghadapi persaingan yang tidak 'fair' dalam rantai produksi dan distribusi serta persaingan yang tidak 'fair' dengan produk negara lain yang terdistorsi (bersubsidi, dumping, dll). Oleh sebab itu, pertanian sudah tidak seharusnya 'dipaksakan' lagi untuk menjadi pencipta lapangan kerja.

Sensus Pertanian 2003 menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan jumlah petani 'gurem' (petani berlahan kurang dari 0,5 hektar per keluarga), dari 10,8 juta KK tahun 1993 menjadi 13,7 juta KK tahun 2003. Dari total petani di Jawa porsi petani 'gurem'nya meningkat dari 69,8 % tahun 1993 menjadi 74,9 persen tahun 2003. Hal tersebut menunjukkan jumlah petani yang semakin banyak dengan sumberdaya yang semakin sedikit. Studi PSP-IPB (2004) menunjukkan bahwa untuk bisa memperoleh pendapatan 50 % diatas garis kemiskinan, maka petani Jawa Barat rata-rata harus memiliki lahan seluas 0,6 hektar; sedangkan rata-rata pemilikan lahan saat ini adalah 0,25-0,3 hektar. Artinya agar petani tidak miskin, luas lahan harus ditingkatkan dua kali lipat (sangat sulit !) atau jumlah petani harus dikurangi separuhnya. Perhitungan ambang produksi optimal bagi kesejahteraan nelayan juga menunjukkan bahwa jumlah nelayan

(rakyat) maksimum sekitar 2 juta orang, padahal sekarang jumlah nelayan sekitar 4 juta orang. Oleh sebab itu, jumlah petani dan nelayan yang terlalu banyak juga menjadi permasalahan dan sumber pengangguran di pedesaan, dan arah strateginya haruslah agar jumlah petani dan nelayan dapat dikurangi dengan cara memberikan kesempatan kesejahteraan yang lebih baik dibidang ekonomi lain. Arahnya adalah dengan mengembangkan agroindustri pedesaan: penanganan pascapanen serta pengolahan hasil pertanian dan perikanan. Kegiatan-kegiatan tersebut memiliki peluang paling besar, baik secara teknologis, ekonomi, maupun sosiologis; untuk dapat mendorong transformasi struktural tenaga kerja di pedesaan. Hal ini kembali menegaskan bahwa solusi terhadap permasalahan pertanian justru ada diluar pertanian.

Selain dua isu strategis diatas, terdapat beberapa isu (permasalahan) yang dihadapi pertanian, antara lain:

- Peningkatan jumlah penduduk, yang membutuhkan pangan lebih banyak dan lebih bermutu; sekaligus juga yang akan memberikan tekanan lebih besar pada ketersediaan sumberdaya alam per kapita. Peningkatan jumlah penduduk ini disertai dengan perubahan komposisi penduduk desa-kota, dimana porsi penduduk kota akan lebih besar dari penduduk desa.
- Peran pertanian dan kelestarian lingkungan; baik berupa praktek pertanian yang diupayakan untuk dapat memberikan kontribusi bagi pelestarian lingkungan (*sustainability through agriculture*) maupun pelestarian lingkungan untuk kepentingan pertanian (*sustainability for agriculture*).
- Arah perkembangan dan nilai ekonomi produk pertanian yang menuju pada penekanan produk akhir pertanian sebagai (1) pangan, dalam arti luas; (2) serat dan papan; (3) produk kesehatan, kebugaran, dan kesehatan; (4) energi (*bio-fuel*); dan (5) estetik (termasuk agrowisata).
- Terkait dengan hal diatas, perkiraan FAO menunjukkan bahwa pangan akan menjadi salah satu instrumen penentu dominasi

global. Pada tahun 1995 import pangan negara-negara berkembang mencapai sekitar 170 juta ton, dan ekspor pangan negara-negara maju mencapai 142 juta ton. Namun pada tahun 2030 FAO memperkirakan impor pangan negara berkembang akan naik menjadi sekitar 270 juta ton dan ekspor pangan negara maju akan naik menjadi 280 juta ton. Artinya negara-negara maju (negara-negara industri) akan juga menjadi negara pengekspor pangan.

Berbagai permasalahan diatas dibutuhkan penanganan yang komprehensif, dengan komitmen yang tinggi secara berkesinambungan untuk jangka waktu yang cukup. Penanganan permasalahan di pertanian hampir seluruhnya bukan merupakan permasalahan jangka pendek. Tanpa konsistensi dan komitmen jangka panjang disertai dengan pemahaman dan kerjasama semua pihak permasalahan-permasalahan itu akan selalu berulang dan menjadi semakin berat.

## **MEMBANGUN DAYA SAING DAN DAYA KERJASAMA**

Jawaban atas tantangan berganda yang dihadapi IPB, yaitu tantangan yang dihadapi sebagai perguruan tinggi dan tantangan yang dihadapi sebagai 'lembaga-pertanian' seperti diuraikan diatas, mengharuskan IPB mampu bersiasat dengan cerdas dan berani sekaligus arif dan bijak dalam mengarungi arus perputaran sejarah. Tampaknya diperlukan sebuah pandangan ideal (ideologi), sebuah cita-cita yang tinggi, didukung oleh pemahaman empiris-aktual, dan diwujudkan dalam rumusan strategi dan langkah operasional yang implementatif untuk dapat mewujudkan apa yang diharapkan dari organisasi perguruan tinggi seperti IPB. Dan hal tersebut kemungkinan terkait dengan permasalahan besar Indonesia sebagai bangsa dalam berbagai aspeknya. Mungkinkah berbagai permasalahan yang kini timbul sebenarnya datang dari kurang kuatnya kita meyakini sekaligus

memperjuangkan pandangan ideal yang kita miliki? Jika ada yang berbicara mengenai 'idealisme' maka pandangan ideal itu sering dihadapkan secara diametral, bahkan dipertentangkan, dengan pragmatisme yang sering merupakan tuntutan kebutuhan hidup material jangka pendek. Idealisme dipandang 'kuno' dan hanya milik 'orang-orang tua'. Padahal kemudian 'orang-orang' muda mengadopsi cara berpikir 'strategic' yang mengharuskan adanya visi-misi-tujuan dalam setiap proses pengambilan keputusan [manajemen], dimana sebenarnya "visi-misi-tujuan" itu akan sangat mudah jika kita isi dengan pandangan ideal atau idealisme kita.

Hingga saat ini tampaknya belum ada yang dapat membantah bahwa pandangan mengenai kemerdekaan, ketuhanan, kemanusiaan, kebersamaan dan persatuan, demokrasi, partisipasi dan emansipasi masyarakat, serta keadilan merupakan pandangan ideal yang seharusnya menjadi 'nyawa' dari setiap visi-misi-tujuan yang dirumuskan. Jika benar demikian, maka tentu pandangan ideal itu juga membuat kita akan anti pada penindasan, eksploitasi, ketidakadilan, dan dominasi.

Bentuk implementasi dari pandangan ideal tersebut ternyata dapat diwujudkan dalam terminologi sekaligus konteks yang aktual. Prinsip-prinsip kepedulian sosial, etika bisnis, orientasi 'stake-holders' (bukan hanya 'share-holders'), pengembangan loyalitas pelanggan, partisipasi pelanggan dalam pengambilan keputusan, dan sebagainya merupakan bentuk-bentuk implementasi yang relevan dengan pandangan ideal tersebut. Dalam organisasi [bisnis] prinsip-prinsip tersebut kemudian bahkan dijadikan sebagai salah satu tolok ukur dan penciri "organisasi [bisnis] yang maju dan modern". Tolok ukur dan penciri tersebut antara lain adalah :

1. Organisasi tersebut bersifat terbuka dan 'dimiliki' oleh publik, antara lain dicirikan dengan 'kepemilikan' banyak orang dan banyak orang peduli pada organisasi itu sebagai cermin dari pengakuan atas 'kepemilikan' itu
2. Organisasi tersebut 'dimiliki' terutama oleh pelanggannya, dan pelanggan dilibatkan dalam proses pengembangan

organisasi, seperti ditunjukkan oleh adanya 'customer service unit' yang baik, penerapan TQM dengan sangat memperhatikan masukan 'feed-back' dari pelanggan;

3. Organisasi tersebut memiliki mekanisme akuntabilitas dan transparansi yang diterima oleh publik;
4. Organisasi tersebut bertumpu pada kemampuan belajar (learning organization) dan modal-manusia yang terlibat dalam organisasi;
5. Organisasi tersebut memiliki kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungannya;
6. Organisasi tersebut melakukan proses pencerdasan dan pengembangan masyarakat secara bertanggung-jawab.
7. Ahli manajemen dan pengembangan organisasi meyakini bahwa hanya organisasi [bisnis] yang memiliki 'ruh', 'jiwa' atau 'budaya' (*corporate culture*) yang akan mampu bertahan dan berkembang. IPB kiranya perlu lebih tegas memahami, meyakini, sekaligus menampilkan jati-dirinya;
8. Perkembangan teknologi informasi mutakhir (internet, handphone, dll) telah menempatkan masyarakat dalam jejaring (network) yang membutuhkan semangat kerjasama jauh lebih tinggi dari semangat bersaing bagi mereka yang terlibat. Hal ini menyebabkan organisasi dengan semangat kerjasama lebih sesuai dengan perkembangan 'mutakhir' tersebut.
9. Bentuk-bentuk hubungan internasional (antar negara maupun antar organisasi) sangat dominan dengan semangat kerjasama. Bentuk-bentuk hubungan dalam WTO, FAO, atau Unesco, serta hubungan dalam European Union, ASEAN, AFTA, dan bentuk lain seluruhnya mengharuskan adanya semangat dan kemampuan bekerjasama. Demikian juga dengan praktek aliansi bisnis, merger, franchising, dan bentuk hubungan antar perusahaan lain juga menempatkan semangat dan kemampuan kerjasama sebagai prasyarat utamanya.

Dengan demikian, yang dibutuhkan saat ini bukan melulu hanya daya saing (*competitiveness*) tetapi juga daya-kerjasama (*cooperativeness*). Hal inilah yang perlu dikembangkan IPB sebagai basis kemampuan baik untuk menjawab tantangan perubahan yang dihadapi oleh organisasi IPB sendiri, maupun untuk dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perkembangan pertanian Indonesia dimasa depan. Dan kebutuhan itu menjadi sangat aktual bagi Indonesia karena (dulu pernah) secara 'genetik' dalam khasanah sosial budayanya memiliki "gotong-royong" sebagai wujud dari daya kerjasama tersebut.

Dengan demikian pendidikan pertanian tidak dapat dibatasi hanya pada aspek-aspek teknis operasional saja. Pendidikan pertanian harus dapat menjangkau ide dasar, prinsip-prinsip, nilai-nilai yang hakiki. Tanpa pengenalan terhadap jati-diri 'pertanian', maka pendidikan pertanian akan menjadi seperti pendidikan agama tertentu bagi mereka yang tidak menganut agama tersebut, tidak ada penghayatan dan tentu tidak akan ada pengamalan.

Pengembangan daya-kerjasama tentu harus pula dilandasi oleh apresiasi terhadap kebersamaan dalam keberagaman. Dalam pemahaman pertanian, keberagaman dapat diartikan sebagai usaha untuk menjaga keseimbangan ekosistem. Dalam perspektif Indonesia, ekosistem hutan tropis menjadi bentuk ekosistem yang 'ideal' bagi keseimbangan keragaman. Hal ini pulalah yang harus ditumbuhkan dalam masyarakat dan organisasi.

Hal lain adalah bahwa masyarakat yang sadar akan kebutuhannya untuk memperbaiki diri, meningkatkan kesejahteraannya, atau mengembangkan diri secara mandiri merupakan prasyarat bagi keberhasilan setiap usaha menuju kesejahteraan. Kesadaran ini akan menjadi motivasi utama setiap usaha perbaikan. Dengan daya kerjasama prinsip kemandirian tersebut kemudian dipadukan dengan kesadaran sekaligus kebutuhan bagi suatu kerja kolektif. Dengan demikian masyarakat tersebut harus pula memahami kemampuan yang ada pada diri mereka sendiri sebagai 'modal' awal untuk mengembangkan diri bersama-sama. Faktor eksternal dapat

diperlakukan sebagai penunjang atau komplemen bagi kemampuan sendiri tersebut.

Pengembangan daya kerjasama tidak kemudian harus menghilangkan kemampuan dan daya-saing. Daya-kerjasama dan daya-saing dapat eksis bersama-sama saling menguatkan. Sebagai ilustrasi, bayangkan sebuah pertandingan olah-raga, misalnya sepak bola. Dalam pertandingan sepak-bola tersebut, pertama, harus ada dua kesebelasan yang berhadapan dan bersaing, tetapi mereka jelas tidak saling bermusuhan karena jika bermusuhan sulit mereka bisa tampil bersama dalam satu lapangan. Kedua, ada peraturan yang disepakati dan dihormati bersama, bahkan ada wasit yang mengawasi pelaksanaan peraturan itu. Ketiga, ada indikator kinerja yang jelas untuk menentukan siapa yang menang dan kalah (jumlah gol) pada periode waktu tertentu (2 x 45 menit). Keempat, umumnya yang menang dalam persaingan itu adalah mereka yang berlatih lebih baik, bekerjasama lebih baik, dan mampu menyuguhkan permainan yang lebih baik. Jelas indikator bagi yang menang bersaing bukanlah mereka yang menjatuhkan dan mencederai lawannya. Kelima, yang kalah masih akan ada kesempatan dan berhak untuk menang pada pertandingan lain. Keenam, baik yang menang maupun yang kalah umumnya dua-duanya dapat hadiah. Ketujuh, baik yang menang maupun yang kalah keduanya mendapatkan manfaat dari pertandingan itu, baik manfaat kesehatan, pengalaman bertanding, inspirasi dari strategi lawan, dan sebagainya. Kedelapan, masyarakat pada umumnya (penonton) juga mendapat manfaat besar dari pertandingan yang menghibur, inspirasi dari nilai-nilai sportivitas yang ditunjukkan, dan inspirasi untuk menjadi bugar dan sehat.

Pertandingan olah-raga seperti itu bisa menjadi ilustrasi bagi adanya persaingan dan kerjasama sekaligus, sebuah pendekatan "coopetition". Dalam organisasi kerjasama harus dilakukan untuk memperbesar nilai ekonomi dari suatu kegiatan dan bersaing untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dan pengguna kegiatan tersebut. Perusahaan-perusahaan teh dan jamu membuat pemasaran bersama untuk meningkatkan minat konsumen minum teh atau jamu, lalu berlomba antar perusahaan untuk memberikan layanan yang terbaik. Pola "co-opetition" seperti itu harus menjadi cara

pandang baru dalam menjalankan organisasi sekaligus cara pandang dalam membangun pertanian.

## **PENUTUP**

Pengembangan pendidikan pertanian tidak dapat hanya dilakukan di perguruan tinggi. Dasar sikap untuk menghargai (dan mengerti) pertanian harus sudah diberikan sejak pendidikan dasar, karena pada tahap itulah fondasi cara berpikir, bersikap, dan bertindak mulai dibangun. Disamping itu, pendidikan pertanian tidak dapat hanya mencakup materi yang bersifat teknis saja, sehingga paduan daya saing dan daya kerjasama yang penting untuk memajukan pertanian juga perlu diberikan sedini mungkin.

Pada pendidikan dasar dan lanjutan (SD, SMP, SMU) perlu dikembangkan materi pendidikan (tidak harus berbentuk satu mata pelajaran) yang mampu menanamkan kesadaran dan penghargaan sekaligus mempromosikan keragaman dan kebersamaan, prinsip dan nilai demokrasi, partisipasi, emansipasi, pentingnya semangat kepemimpinan, prinsip 'self-help' dan kemandirian, serta pemahaman terhadap praktek ekonomi sehari-hari. Pada hal yang terakhir ini, ekonomi perlu ditunjukkan sebagai sebuah gerak kehidupan masyarakat dengan contoh-contoh yang riil, bahkan jika memungkinkan dengan praktek-praktek yang juga riil. Materi pertanian juga perlu diberikan untuk lebih memberikan gambaran nyata guna membangun apresiasi terhadap proses pertanian. Disamping itu perlu pula diberikan pemahaman terhadap cakupan pertanian yang tidak hanya sekedar 'bercocok tanam'. Arah untuk membangun apreasi juga harus dilakukan dengan menjadikan pertanian sebagai sesuatu yang dibutuhkan, bergengsi, dan dapat diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- ADB (2003), "Agriculture and Rural Development Strategy Study", Interim Report, ADB TA No. 3843-INO.
- Alexandratos, N (1995), *World Agriculture: Towards 2010, An FAO Study*, published by FAO and John Willey & Sons: Chichester
- Austin, J.E (1981), *Agroindustrial Project Analysis*, EDI Series in Economic Development, published for EDI of the World Bank, the Johns Hopkins Univ. Press: Baltimore
- Banerjee, A (2002), "Recovery and Growth in Indonesia Industry: Elements of a Future Policy Framework", Working Paper Series no.02/08, UNSFIR
- Banerjee, A and H. Siregar (2002), "Agriculture As the Leading Sector: An Industrial Policy Framework", Working Paper Series no.02/02, UNSFIR
- Brandenburger, Adam and Barry Nalebuff. 1996. *Coopetition*. Harvard Business School And Yale School of Management.
- Bruinsma, J (2004), "Prospects for World Agriculture and Their Implications for Indonesia", paper presented at the Thematic Workshop on Agriculture Policy for The Future", organised by Bappenas, FAO and UNDP (project UNSFIR), Jakarta 12-13 February 2004.
- DAI-USAID (2000), "White Paper on Food Policy", report for Bappenas: Jakarta
- Dillon, H.S.; M.Husein Sawit; P.Simatupang dan S.R. Tabor (1999), "Rice Policy: A Framework for The Next Millenium", Report for Bulog: Jakarta

- Djohan, Djabaruddin (Ed). 2003. Sinkronisasi Kurikulum dan Silabi Perkoperasian di Perguruan Tinggi. LSP2I, Jakarta.
- Doz, Yves and Gary Hamel. 1998. Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering. Harvard Business School Press.
- Duronio, Margaret and Bruce Loessin. 1991. Effective Fund Raising in Higher Education. Jossey - Bass Publishers. San Fransisco.
- Gulati, A dan S. Narayanan (2002), "Rice Trade Liberalization and Poverty", MSSD Discussion Paper no. 51, IFPRI
- Hendrajaya, Lilik. 1998. Wawasan Usaha Swadana Perguruan Tinggi. Seminar dan Lokakarya Nasional Pengembangan "Revenue Generating Program" Oleh Lembaga Pendidikan Tinggi. HEP Project. Dept P & K. Mataram, Februari 1998.
- Husein Sawit, M (1993), "A Farm Household Model for Rural Households of West Java", unpublished PhD thesis, University of Wollongong, NSW Australia
- IFPRI (2003), "Revitalizing the Drive for Rural Infrastructure", *IFPRI Forum*, September. Available on line at [www.ifpri.org/pubs/newsletters/ifpriforum/if200309.htm](http://www.ifpri.org/pubs/newsletters/ifpriforum/if200309.htm)
- Kasryno, F (2004), "The Linkage Between Agriculture Development, Poverty Alleviation and Employment", paper presented at the Thematic Workshop on Agriculture Policy for The Future", organised by Bappenas, FAO and UNDP (project UNSFIR), Jakarta 12-13 February 2004.
- Kertajaya, Hermawan. 1997. Marketing Plus 2000. Siasat Memenangkan Persaingan Global. Gramedia, MarkPlus Professional Services, Harian Bisnis Indonesia. Jakarta.

- Krisnamurthi, Bayu. 1999. Manajemen Jasa Pendidikan di Perguruan Tinggi. Bahan pelatihan Manajemen Pendidikan Tinggi. HEP-Dikti. Universitas Jend. Soedirman, Purwokerto. Januari 1999.
- Krisnamurthi, Bayu. 1999. Pengembangan Kegiatan Penghimpunan Dana (Income Generating) bagi Perguruan Tinggi : Catatan Pengalaman dari Kegiatan Beberapa Unit di IPB. Bahan pelatihan Revenue Generating di Perguruan Tinggi. Institut Teknologi Surabaya. Maret 1999.
- Krisnamurthi, Bayu. 1999. Kewirausahaan dan Inovasi Pengembangan Usaha. Makalah disampaikan pada Career and Enterpreneurship Day 1999, diselenggarakan oleh SEMESTA INDONESIA bekerja sama dengan Kadin Indonesai serta Depkop PKM dan Depdikbud. Jakarta, Mei 1999.
- Krisnamurti, B., F. Agus S. Sumarto, A. Idrayono, E. Pasandaran, and I.M. O. Manikmas (2004), "A Socio Economic and Policy Analysis of the Role of Agriculture in Indonesia", National Synthesis Report for FAO
- McCulloch, N (2004), "Trade and Poverty in Indonesia: What Are The Links", paper presented at the Thematic Workshop on Why Trade and Industry Policy Matters? organised by Bappenas, Deperindag and UNDP (project UNSFIR), Jakarta 14-15 January 2004.
- Mellor, J (2004), "Putting Agriculture Back in The Development Framework", paper presented at the Thematic Workshop on Agriculture Policy for The Future", organised by Bappenas, FAO and UNDP (project UNSFIR), Jakarta 12-13 February 2004.
- Molyneaux, J and L. P. Rosner (2004), " The Changing Pattern of Indonesian Real Food Consumption", paper presented at the Thematic Workshop on Agriculture Policy for The Future", organised by Bappenas, FAO and UNDP (project UNSFIR), Jakarta 12-13 February 2004.

- Munkner, Hans. 1997. *Masa Depan Koperasi*. Dekopin, Jakarta.
- Ravallion, M(1995), "Growth and Poverty: Evidence for the Developing World", *Economics Letters*
- Rosegrant, M.W, M. Agcaoili-Sombilla, and N.D. Perez (1995), "Global Food Projections to 2020: Implications for Investment", *Food, Agriculture, and the Environment Discussion Paper no.5*, IFPRI: Washington DC.
- Santoso, Joko. 1998. Penggalang dan Pengelolaan Usaha Swadana Perguruan Tinggi (Pengalaman ITB). Seminar dan Lokakarya Nasional Pengembangan "Revenue Generating Program" Oleh Lembaga Pendidikan Tinggi. HEP Project. Dept P & K. Mataram, Februari 1998.
- Schultz, S. (1977), "Approaches to Identifying Key Sector Empirically by Means of Input-Output Analysis", *Journal of Development Studies*, 14: 77-96
- Sibley, W.A. 1998. *University Management 2010. Challenging Choices and Difficult Decisions*. The New Forums Organizational Development Series. Oklahoma.
- Simatupang, I.W. Rusastra, and M. Maulana (2004), "How to Solve Supply Bottleneck in Agricultural Sector", paper presented at the Thematic Workshop on Agriculture Policy for The Future", organised by Bappenas, FAO and UNDP (project UNSFIR), Jakarta 12-13 February 2004.
- Simatupang, P dan A. Purwoto (1990), "Pengembangan Agro Industri sebagai Penggerak Pembangunan Desa" dalam P. Simatupang dkk (eds.), *Agro Industri Faktor Penunjang Pembangunan Pertanian di Indonsia*, PSE Badan Litbang Pertanian: Bogor
- Sugardha, Budhi. 1998. Pengembangan "Revenue Generating" oleh Lembaga Pendidikan Tinggi : Studi Kasus LM-FE-UI. Seminar dan Lokakarya Nasional Pengembangan "Revenue Generating

Program" Oleh Lembaga Pendidikan Tinggi. HEP Project. Ditjen Dikti, Dept P & K. Mataram, Februari 1998.

Tabor, S.R, M.H Sawit, and HS Dillon (2002), "Indonesian Rice Policy and the Choice of a Trade Regime for Rice in Indonesia", report prepared for a roundtable workshop, hosted by INDEF at LPEM UI, Jakarta, 11 Maret

Tellefsen, Thomas. 1990. Improving College Management. An Integrated Systems Approach. Jossey-Base Publishers. San Fransisco.

Tim Perberasan Nasional (2001), "Formulasi Kebijakan Perberasan Nasional", di bawah koordinasi Bappenas dan Menko Perekonomian: Jakarta (Juli 2001)

Timmer, P (1997), "How well do the poor connect to the growth process?", CAER II discussion paper no. 17, Cambridge, MA: HIID