perikanan asing dan pencurian ikan di laut Indonesia diduga sangat besar. Persoalan lain yang menjerat sektor perikanan adalah benang kusut perizinan yang rumit. Investor yang datang ke sektor ini masih sulit menemukan benang merah dan cara yang efisien untuk menyelesaikan prosedur investasi agar cepat-cepat menghasilkan. Karena itu, penataan perizinan yang lebih mudah terus menjadi agenda paling penting di sektor ini.

K . E . S . I . M . P . U . L . A . N

Garis-garis analisa umum tentang permasalahan di sektor pertanian yang prestasinya selama ini hanya sebatas swasembada beras, sudah begitu jelas seperti uraian dan contoh kasus di atas. Permasalahan tersebut tidak hanya pada hirarki teknis di lapangan, tetapi juga terkait persoalan kebijakan ekonomi makro secara nasional dan posisi yang sesungguhnya dari sektor pertanian di dalam pikiran para pengambil keputusan. Selain kurang diperhatikan, sektor pertanian juga mengahadapi persoalan struktural karena beberapa subsektor masuk ke dalam perangkap monopoli, oligopoli dan kartel. Akibatnya, sektor pertanian menghadapi masalah rigiditas produksi sehingga tidak memunculkan potensi yang sebenarnya.

Aspek lain adalah masalah institusi, terutama dukungan sistem kelembagaan seperti perbankan dan dana investasi. Sektor ini tertinggal atau sengaja ditinggalkan seperti terlihat pada alokasi dana perbankan dan dana investasi (PMA maupun PMDN), yang sangat kecil - terutama jika dibandingkan dengan potensi yang sebenarnya dan serapan tenaga kerja yang besar di sektor ini. Distorsi di tingkat kebijakan dan kelembagaan menyebabkan sektor pertanian kurang produktif atau setidaknya produktivitasnya menurun. Indonesia kembali terpaksa menjadi importir beras yang besar Pemerintah dan masyarakat membayar pajak lebih besar lagi bebannya karena impor tersebut harus disubsidi. Perkiraan subsidi impor di dalam, APBN 1998/98 mencapai tidak kurang dari 1,7 trilyun - kira-kira hampir sepuluh kali kredit Bimas. Tetapi saya menduga bahwa subsidi tersebut jauh lebih besar lagi karena impor yang diperlukan cukup besar, terutama untuk menutupi kekurangan bahan pokok sekarang.

Dengan demikian, reformasi yang menembus berbagai hirarki tadi (bukan sekedar deregulasi) di sektor pertanian sangat mendesak dilakukan. Kedele, gula, dan banyak lagi produk pertanian yang merupakan kekuatan kita terpaksa harus diimpor. Prestasi yang rendah ini sangat menyudutkan pelaku, lembaga dan tokoh-tokoh di sektor ini sebagai kelompok kelas dua, yang tidak banyak berperan dalam pembangunan ekononi. Reformasi itu hanya bisa dilakukan jika di sektor ini mempunyai kepemimpinan yang kuat karena rumitnya permasalahan yang ada. Sektor pertanian memerlukan reformator yang tegas sekaligus cekatan.

"suatu tinjauan manajemen perubahan"

REVITALISASI KELEMBAGAAN AGRIBISNIS

Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng

Sebagai sektor unggulan di era global ini, agribisnis dituntut mampu memainkan perannya secara optimal. Konsekwensinya, sektor ini tidak hanya menjadi tumpuan harapan seluruh pelaku agribisnis, khususnya petani dalam arti luas, tetapi juga dapat dijadikan basis pertumbuhan ekonomi negara Indonesia. Dengan demikian, agribisnis tidak akan hanya mewadahi berbagai bentuk kegiatan baru dan inovatif dari pelakunya, tetapi juga terbuka terhadap pelaku-pelaku baru yang mampu melihat peluang agribisnis sebagai aktivitas ekonomi yang sangat menguntungkan karena komponen inputnya yang mengandalkan *local content*.

Besarnya peran agribisnis tersebut tidak hanya menuntut adanya interfensi teknologi maju dan permodalan yang lebih besar, tetapi diperlukan juga peran kelembagaan yang semakin memberikan peluang bagi tumbuh dan berkembangnya agribisnis tersebut. Peran kelemba-gaan ini tentunya tidak terlepas dari peran berbagai institusi yang meru-pakan bagian integral dalam pengembangan agribisnis. Oleh karena itu, *shared vision* yang melibatkan berbagai institusi tersebut dibutuhkan untuk menyamakan dan mengharmoniskan gerak langkah menunjang pencapaian sasaran pengembangan agribisnis nasional.

Kunci keberhasilan pengembangan agribisnis nasional adalah kemampuan dan kehandalan pelaku agribisnis dari berbagai sub-sistemnya dalam menjalankan perannya masing-masing, termasuk komitmen untuk secara bersama-sama mengembangkan seluruh subsistem agribisnis. Seluruh komponen sub-sistem agribisnis yang meliputi organisasi, manajemen, mekanisme, sistem dan prosedur dari sub-sistem produksi, penanganan pasca panen sampai pemasaran dan distribusi, harus mampu mengemban misinya tidak hanya dalam menjalankan fungsinya secara partial, tetapi juga *harmonisasi* dalam pengembangan agribisnis secara integral.

• Penulis adalah Direktur Kerjasama dan Administrasi MMA - IPB

Upaya membangun kelembagaan agribisnis tersebut perlu terus diakselerasi melalui antara lain *revitalisasi kelembagaan agribisnis* yang diharapkan mampu mengantisipasi dan menghadapi berbagai perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Dengan demikian, peran agribisnis dalam pengembangan ekonomi nasional dapat lebih dioptimalkan.

REVITALISASI KELEMBAGAAN AGRIBISNIS

Menurut *Gouillart & Kelly (1995),* revitalisasi merupakan suatu proses mendorong pertumbuhan organisasi dengan mengaitkan dan mengharmoniskan tubuh organisasi kedalam lingkungannya. Revitalisasi menuntut dilakukannya tiga hal, yaitu: mencapai fokus pasar, menemukan bisnis baru, merubah aturan - aturan melalui teknologi informasi, dan aplikasi revitalisasi dalam kelembagaan agribisnis.

1. MENCAPAI FOKUS PASAR

Revitalisasi akan berdampak pada pertumbuhan organisasi, tidak terkecuali pada kelembagaan agribisnis. Memfokuskan pengembangan kelembagaan agribisnis kepada pelanggan (pasar) merupakan langkah yang tepat untuk memulainya dan hal inilah yang akan mengarahkan pertumbuhan agribisnis secara total. Fokus pasar bagi suatu organisasi ibarat indera (sense) bagi tubuh manusia, yang menghubungkan pikiran dan tubuh organisasi kepada lingkungannya.

Untuk mencapai fokus pasar, perlu dilakukan langkah-langkah berikut:

a. *Mengembangkan proposisi nilai*

Proposisi nilai (value) dalam kelembagaan agribisnis harus dimiliki oleh setiap pihak yang terlibat. Nilai tersebut harus didasarkan pada suatu tujuan dan sasaran yang jelas dan realistis, yaitu untuk kemaslahatan rakyat banyak, terutama petani dan masyarakat pada umumnya. Oleh karena itu, nilai tersebut harus mampu mencerminkan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan petani dan masyarakat luas, meningkatkan daya saing agribisnis nasional dan meningkatkan ketertarikan agribisnis sebagai suatu aktivitas ekonomi. Dengan demikian, setiap elemen kelembagaan agri- bisnis harus mencurahkan seluruh kekuat-annya berdasarkan nilai-nilai tersebut diatas.

b *Segmentasi konsumen berdasarkan kemanfaatan*

Langkah ini perlu diimplementasikan untuk memerankan kelembagaan agribisnis secara sinergis dalam memikirkan langkah-langkah yang optimal ke arah penentuan segmen pasar produk yang dihasilkan. Dengan demikian, sistem agribisnis diharapkan mampu membangun kelembagaan yang secara inovatif memenuhi kebutuhan konsumennya, tidak hanya secara lokal, tetapi sampai tingkat internasional.

c *Mengarahkan rancang bangun sistem pengiriman nilai*

Kelembagaan agribisnis dirancang tidak hanya berperan secara parsial, tetapi mampu berperan secara terintegrasi karena sistem nilai yang dimiliki oleh setiap lembaga yang terlibat sudah memiliki kesetaraan dan keharmonisan didalam implementasinya. Oleh karena itu, sistem nilai tersebut juga dimiliki oleh seluruh masyarakat sehingga dukungan pengembangan kelembagaan agribisnis tidak hanya dari elemen kelembagaan tersebut secara internal, tetapi juga didukung oleh masyarakat luas secara eksternal.

2. MENEMUKAN BISNIS BARU

Pertumbuhan juga akan datang dengan memulai bisnis baru. Hal ini memerlukan sinergi dari kemampuan-kemampuan yang seringkali tersebar pada para pelaku agribisnis, serta pengintegrasian secara harmonis dan kreatif kemampuan tersebut untuk mengembangkan kemampuan baru. Dalam banyak kasus, kemampuan ini terdapat pada organisasi lain sehingga diperlukan aliansi, kerjasama, ataupun merger. Membangun bisnis baru akan membawa kehidupan baru bagi suatu organisasi, yang dalam tubuh manusia dapat diibaratkan dengan sistem reproduksi.

Langkah-langkah yang diperlukan untuk menemukan bisnis baru tersebut adalah:

a. *Mengembangkan sinergi dari kompetensi inti*

Sinergi dari berbagai kelembagaan yang terlibat dalam sistem agribisnis di setiap sub-sistem maupun antar sub-sistem merupakan langkah strategis dalam mengembangkan bisnis baru sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan konsumen. Hal ini dilakukan tanpa ada pihak yang dirugikan, dengan kata lain bahwa sinergi tersebut harus saling menguntungkan agar perkembangannya berkesinambungan sehingga

ISSN: 0853-8468 AGRIMEDIA - VOLUME 4, No. 3 - Oktober 1998

mampu memperkuat sistem agribisnis nasional.

b. ***Membangun aliansi***

Aliansi merupakan salah satu cara untuk lebih meningkatkan agresifitas pengembangan kelembagaan sistem agribisnis. Dengan aliansi, kelembagaan yang ada dapat mengurangi kelemahannya dan meman-faatkan kekuatan mitranya. Oleh karena itu, aliansi kelembagaan ini harus ditumbuhkembangkan agar mampu memperkuat kelem-bagaan agribisnis secra menyeluruh.

3. MERUBAH ATURAN-ATURAN MELALUI TEKNOLOGI INFORMASI

Teknologi seringkali dapat memberikan cara baru untuk bersaing. Oleh karena itu, teknologi informasi dapat menentukan aturan main dalam organisasi, hal ini karena teknologi informasi sama dengan sistem syaraf dalam tubuh manusia. Langkah-langkah yang diperlukan untuk merubah aturan main dengan teknologi informasi adalah:

a. *Teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi*
b. *Integrasi proses bisnis internal berdasarkan teknologi informasi*
c. *Rekayasa ulang yang didorong teknologi informasi*
d. *Mengarahkan pengembangan jaringan bisnis yang ditopang teknologi informasi*
e. *Mendefinisikan kembali ruang lingkup bisnis melalui teknologi informasi* (Berbagai langkah tersebut harus terus diupayakan untuk lebih meningkatkan sensitivitas kelembagaan sistem agribisnis dalam memenuhi tun-tutan dan kebutuhan konsumen yang semakin dinamis perubahannya.)

PERTUMBUHAN JUGA AKAN DATANG DENGAN MEMULAI BISNIS BARU. HAL INI MEMERLUKAN SINERGI DARI KEMAMPUAN-KEMAMPUAN YANG SERINGKALI TERSEBAR PADA PARA PELAKU AGRIBISNIS, SERTA PENGINTEGRASIAN SECARA HARMONIS DAN KREATIF KEMAMPUAN TERSEBUT UNTUK MENGEMBANGKAN KEMAMPUAN BARU. DALAM BANYAK KASUS, KEMAMPUAN INI TERDAPAT PADA ORGANISASI LAIN SEHINGGA DIPERLUKAN ALIANSI, KERJASAMA, ATAUPUN MERGER. MEMBANGUN BISNIS BARU AKAN MEMBAWA KEHIDUPAN BARU BAGI SUATU ORGANISASI, YANG DALAM TUBUH MANUSIA DAPAT DIIBARATKAN DENGAN SISTEM REPRODUKSI.

4. APLIKASI REVITALISASI DALAM KELEMBAGAAN AGRIBISNIS

Revitalisasi merupakan salah satu langkah untuk menciptakan pertumbuhan. Salah satu langkah yang perlu dilakukan oleh sistem agribisnis nasional dalam revitalisasi kelembagaannya adalah memfokuskan diri pada pasar. Fokus pada pasar bukan sekedar memperhatikan pasar, atau sekedar memberikan apa yang diminta oleh pasar. Fokus pada pasar berarti berempati pada pasar dengan cara membangun hubungan dengan pasar melalui perspektif atau cara pandang konsumen. Sistem agribisnis nasional perlu mengidentifikasi keuntungan apa yang dapat diberikan kepada konsumen, membagi pasar ke dalam segmen-segmen yang homogen keinginannya, serta membangun cara yang efisien untuk menyampaikan keuntungan (benefit) tersebut kepada konsumennya.

Selanjutnya sistem agribisnis harus dapat menemukan sumber-sumber penerimaan baru, diantaranya melalui peningkatan nilai tambah produk agribisnis. Nilai tambah tersebut dapat diperoleh melalui pemanfaatan teknologi inovatif dalam agroindustri. Disamping itu, pada tahap revitalisasi ini peranan teknologi informasi menjadi sangat penting, karena pada era ini sistem agribisnis harus mampu menempatkan teknologi informasi menjadi basis kompetisi.

Pengalaman telah menunjukkan bahwa kelembagaan agribisnis yang ada belum mampu memicu pengembangan agribisnis secara agresif. Banyak langkah yang secara konseptual sudah sangat ideal untuk membangun sistem agribisnis dari sisi kelembagaannya, baik di tingkat produksi, penanganan pasca panen maupun sistem distribusinya. Namun karena kurang harmonisnya elemen kelembagaan yang terlibat menyebabkan langkah ideal tersebut jauh dari tujuan dan sasaran semula. Hal ini disebabkan karena setiap elemen kelembagaan tersebut tidak memiliki nilai yang saling menunjang, dengan kata lain, elemen kelembagaan agribisnis tersebut tidak memiliki platform (visi dan misi) yang sama.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, perlu dibangun suatu kelembagaan agribisnis yang secara terpadu mampu mengembangkan sistem agribisnis nasional. Hal ini dapat dicapai melalui penyamaan persepsi, visi dan misi dari setiap institusi yang terlibat dalam pengembangan agribisnis, baik di tingkat nasional, regional maupun lokal daerah. Penyamaan persepsi, visi dan misi tersebut dapat dilakukan dengan menghilangkan ego sektoral yang selama ini menjadi salah satu faktor penghambat pengembangan agribisnis nasional.

Dengan demikian, revitalisasi kelembagaan agribisnis melalui proses pembelajaran menuju perubahan paradigma pengembangan agribisnis harus dimulai dari pengembangan kelembagaan agribisnis secara total. Proses pembelajaran harus dijadikan basis pengembangan kelembagaan agribisnis karena dengan pembelajaran organisasi *(learning organisation)*, sistem agribisnis diharapkan mampu melakukan perubahan menuju sistem agribisnis yang progresif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang sangat dinamis. Pada gilirannya, proses pembelajaran tersebut mampu menciptakan sistem agribisnis yang berbasis pengetahuan *(knowledge based agribusiness)*.

KINERJA SEBAGAI ACUAN PRESTASI

Saat ini, setiap organisasi (termasuk sistem agribisnis nasional) berada dalam persaingan lingkungan yang sangat kompleks sehingga pemahaman yang akurat terhadap sasaran-sasaran organisasi tersebut (yang diterjemahkan dari misi) dan metoda untuk mencapainya merupakan sesuatu yang vital.

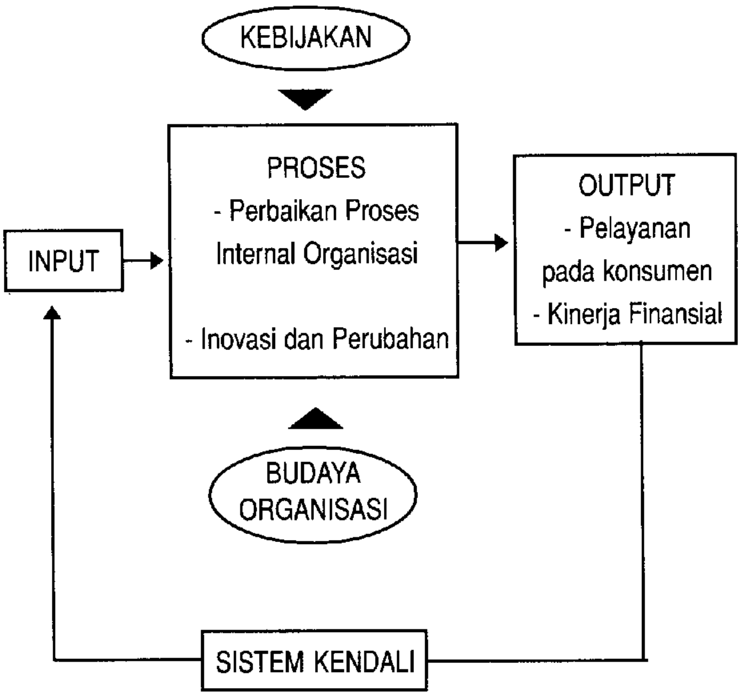
Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa kinerja sistem agribisnis nasional sangat ditentukan diantaranya oleh kenerja kelembagaan sistem agribisnis. Untuk itu, sistem agribisnis nasional harus mampu mengembangkan berbagai indikator keberhasilan pelaksanaannya yang dikontribusi oleh kehandalan kelembagaan yang ada. Indikator keberhasilan tersebut harus mampu menterjemahkan misi dan strategi sistem agribisnis kedalam ukuran-ukuran kinerja yang memberikan kerangka pada sistem pengukuran yang strategis dalam pengelolaannya. Berbagai indikator keberhasilan yang dapat dijadikan acuan dalam situasi dan kondisi yang sedang dan akan dihadapi sistem agribisnis nasional diantaranya adalah (diadopsi dari *Kaplan & Norton, 1996)*:

a. *Kinerja pelayanan pada konsumen*
b. *Kinerja proses-proses internal Sistem Agribisnis*
c. *Kemampuan Sistem Agribisnis dalam berinovasi dan melakukan perubahan*
d. *Kinerja Sistem Agribisnis secara finansial.*

Pencapaian berbagai indikator keberhasilan diatas tidak hanya dilihat dari aspek-aspek kinerja tersebut secara partial, tetapi harus merupakan satu kesatuan yang terintegrasi, seimbang dan berkesinambungan. Dengan demikian, dalam pengembangannya, sistem agribisnis dituntut memiliki sumberdaya manusia yang handal sehingga mampu merumuskan dan mengambangkan *visi agribisnis* dalam upaya menghadapi berbagai perubahan yang sangat dinamis, baik saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Dalam konteks sistem, indikator-indikator keberhasilan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.
Proses Pengembangan Kelembagaan Agribisnis



DENGAN DEMIKIAN, REVITALISASI KELEMBAGAAN AGRIBISNIS MELALUI PROSES PEMBELAJARAN MENUJU PERUBAHAN PARADIGMA PENGEMBANGAN AGRIBISNIS HARUS DIMULAI DARI PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN AGRIBISNIS SECARA TOTAL. PROSES PEMBELAJARAN HARUS DIJADIKAN BASIS PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN AGRIBISNIS KARENA DENGAN PEMBELAJARAN ORGANISASI *(LEARNING ORGANISATION)*, SISTEM AGRIBISNIS DIHARAPKAN MAMPU MELAKUKAN PERUBAHAN MENUJU SISTEM AGRIBISNIS YANG PROGRESIF DAN ADAPTIF TERHADAP PERKEMBANGAN LINGKUNGAN YANG SANGAT DINAMIS.