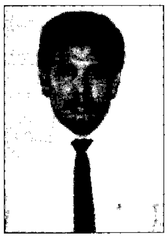

MODEL KEPEMIMPINAN DAN PROFIL PEMIMPIN AGRIBISNIS DI MASA DEPAN

Oleh: Ir. Arief Daryanto, DipAgEc, MEc [1)]
Ir. Heny K.S. Daryanto, DipAgEc, DipMgt, MEc [2)]

1. PENDAHULUAN

Indonesia tidak akan dapat lagi mengelak dari proses liberalisasi ekonomi global, setelah disepakatinya GATT (*General Agreement on Trade and Tariff*) dan pembentukan WTO (*World Trade Organisation*). Disamping itu, terdapat juga kecenderungan yang tinggi untuk membentuk forum kerjasama regional (*regional arrangements*) dalam liberalisasi ekonomi seperti misalnya European Union, APEC, NAFTA, AFTA dan SAARC. Upaya liberalisasi perdagangan dan investasi di tataran global dan regional tersebut, baik dengan mengurangi dan menghilangkan hambatan-hambatan tarif dan non-tarif maupun dengan prinsip-prinsip investasi yang menarik dimaksudkan agar arus barang, jasa dan modal meningkat dengan pesat. Pembukaaan hambatan-hambatan perdagangan dan investasi dapat berupa *Free Trade Area*, *Common Market*, *Custom Union*, *Free Trade in the Area* dan lain-lain.

Bagi Indonesia, liberalisasi ekonomi merupakan sebuah keharusan yang akan mendorong Indonesia untuk lebih meningkatkan kemampuan profesional SDM-nya di semua sektor pembangunan, termasuk sektor agribisnis. Hal ini penting dilakukan mengingat situasi persaingan dalam era liberalisasi sangat tinggi, kompetisi merebut pasar juga sangat tinggi akibat tidak adanya proteksi, dan membanjirnya produk-produk luar dalam pasar domestik.

Globalisasi mengandung arti bahwa perusahaan-perusahaan agribisnis di Indonesia dituntut untuk menumbuhkan keunggulan daya saing global bagi produk-produk yang dihasilkan baik untuk pasar tradisional domestik dan pasar internasional. Dalam era globalisasi sangatlah penting bagi perusahaan-perusahaan agribisnis Indonesia untuk menjadi perusahaan dengan kelas dunia (*world-class agribusiness firms*) agar bisa bersaing dengan perusahaan-perusahaan agribisnis di negara-negara lainnya. Meskipun perusahaan-perusahaan agribisnis hanya berfokus pada wilayah geografis tunggal (domestik), karena kompetisi yang bersifat global yang memungkinkan pesaing dari mancanegara memasuki pasar domestik, perusahaan-perusahaan agribisnis tetap dituntut untuk mempunyai keunggulan daya saing global. Demikian juga apabila perusahaan agribisnis ingin berhasil memperbesar akses pasar di negara-negara lain, maka sangat diperlukan pemahaman yang lebih lengkap tentang budaya, kelembagaan dan cara-cara melakukan bisnis di berbagai negara termasuk didalamnya sistem nilai tukar, tarif, peraturan-peraturan dan hambatan-hambatan perdagangan, dan juga kebutuhan-kebutuhan konsumen baru dengan keinginan, kebutuhan dan preferensi yang berbeda .

Berhasil tidaknya perusahaan-perusahaan agribisnis Indonesia untuk bersaing pada tataran global sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu mengantisipasi kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada pasar global, dan peningkatan sumberdaya manusia sebagai aktor pengembangan agribisnis. Tidaklah mengherankan apabila minat untuk mempelajari model kepemimpinan dan profil pemimpin sebagai elemen-elemen kunci dalam pengembangan sumberdaya manusia di sektor agribisnis meningkat akhir-akhir ini. Tulisan ini akan membahas tentang berbagai model kepemimpinan dan profil pemimpin agribisnis yang dibutuhkan di masa depan. Sebelum membahas topik-topik tesebut, definisi dan peranan sektor agribisnis dibahas secara ringkas.

2. DEFINISI DAN PERANAN SEKTOR AGRIBISNIS

Banyak pendapat tentang batasan dan ruang lingkup agribisnis, tergantung pada unit dan tujuan analisis. Secara tradisional, oleh Biere (1988) agribisnis diartikan sebagai aktivitas-aktivitas di luar pintu gerbang usahatani (*beyond the farm gate, off-farm*) yang meliputi kegiatan industri dan perdagangan sarana produksi usahatani, kegiatan industri yang mengolah produk pertanian primer menjadi produk olahan beserta perdagangannya, dan kegiatan yang menyediakan jasa yang dibutuhkan seperti misalnya perbankan, angkutan, asuransi atau penyimpanan.

Adanya perubahan-perubahan dalam struktur produksi pertanian dan semakin meningkatnya kebutuhan koordinasi baik secara horizontal maupun vertikal dalam sektor agribisnis dipandang perlu untuk memperluas definisi tradisional di atas. Definis yang lebih lengkap mengenai agribisnis diberikan oleh pencetus awal istilah agribisnis yaitu Davis dan

1) Staf Pengajar Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian IPB dan MMA-IPB. Saat ini ia sedang mengambil program PhD di *University of New England*, Australia.

2) Staf Pengajar Jurusan Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian IPB. Saat ini ia sedang mengambil program PhD di *University of New England*, Australia.

ISSN: 0853-8468 *AGRIMEDIA* - VOLUME 5, No. 1 - Februari 1999

Goldberg (1957) sebagai berikut: "*Agribusiness is the sum total of all operations involved in the manufacture and distribution of farm supplies; production activities on the farm; and storage, processing and distribution of commodities and items made from them*". Definisi inilah yang sekarang sering digunakan dalam literatur manajemen agribisnis (Sonka dan Hudson 1989).

Antara definisi yang diajukan oleh Davis dan Goldberg dengan pandangan tradisional mengenai sektor agribisnis terdapat perbedaan yang sangat penting. Perbedaan yang pertama adalah definisi Davis dan Goldberg secara eksplisit memasukkan subsektor produksi pertanian menjadi bagian dari sektor agribisnis. Perbedaan yang kedua, dalam definisi Davis dan Goldberg memasukkan pula konsumen sebagai bagian dari sektor agribisnis. Salah satu alasan yang penting untuk memasukkan konsumen dalam sektor agribisnis adalah pengakuan tentang adanya permintaan konsumen yang selalu meningkat terhadap produk-produk baru dan dampak yang ditimbulkannya pada produksi, pengolahan dan distribusi produk. Oleh karena itu, keberhasilan usaha dalam sektor agribisnis membutuhkan pemahaman tentang kebutuhan, kegunaan dan preferensi konsumen baik di pasar domestik maupun di pasar internasional.

Peranan atau sumbangan agribisnis terhadap output nasional di berbagai negara diperlihatkan pada Tabel 1. Pada Tabel 1 tersebut terlihat bahwa peranan sektor pertanian dalam perekonomian cenderung menurun sejalan dengan peningkatan pendapatan per kapita. Hal ini mencerminkan suatu proses tranformasi struktural. Pada Tabel 1, India yang pendapatan per kapitanya paling rendah dibandingkan dengan negara-negara lain, sektor pertaniannya mempunyai sumbangan yang paling tinggi sebesar 27 persen terhadap GDP (*Gross Domestic Product*), sebaliknya Amerika Serikat yang mempunyai pendapatan per kapita paling tinggi, sektor pertaniannya mempunyai sumbangan yang paling kecil sebesar 1 persen terhadap GDP.

Dari pengalaman negara maju maupun negara berkembang, nilai tambah (*value added*) terbesar dalam sektor agribisnis ternyata berada di bagian hulu dan hilir. Pada Tabel 1 terlihat bahwa sumbangan relatif industri dan jasa pertanian jauh melampaui sumbangan relatif sektor pertanian dalam GDP. Salah satu hal yang menarik untuk disimak dalam Tabel 1 adalah besarnya sumbangan relatif agribisnis Amerika Serikat dalam perekonomiannya. Walaupun sumbangan relatif sektor pertaniannya terhadap GDP hanya sebesar 1 persen, namun sumbangan relatif sektor agribisnisnya terhadap GDP adalah 14 kali lipat dari sumbangan sektor pertanian. Hal ini berarti bahwa pangsa industri dan jasa pertanian dalam agribisnis adalah sangat tinggi, yaitu sebesar 91 persen. Belajar dari pengalaman Amerika Serikat ini, negara-negara berkembang seperti Indonesia masih memiliki ruang gerak yang luas bagi pengembangan sektor agribisnis. Pada Tabel 1 terlihat bahwa pangsa industri dan jasa pertanian dalam agribisnis di Indonesia masih sebesar 63 persen, terendah dibandingkan dengan negara-negara contoh lainnya.

Tabel 1. Pangsa Agribisnis dalam GDP di Beberapa Negara (Persen).

	Pangsa dalam GDP			**Pangsa industri dan jasa pertanian dalam agribisnis**
Negara	Pertanian	Industri dan jasa pertanian	Agribisnis	
Philippines	21	50	71	70
India	27	41	68	60
Thailand	11	43	54	79
Indonesia	20	33	53	63
Malaysia	13	36	49	73
South Korea	8	36	44	82
Chile	9	34	43	79
Argentina	11	29	39	73
Brazil	8	30	38	79
Mexico	9	27	37	75
United States	1	13	14	91

Sumber: Pryor and Holt (1998)

Catatan: Pangsa agribisnis dalam GDP meliputi pangsa sektor pertanian ditambah dengan pangsa industri dan jasa pertanian

Disamping sumbangan relatif yang sangat besar terhadap output nasional, sektor agribisnis di Indonesia dan negara-negara berkembang lainnya dapat dijadikan sebagai motor pertumbuhan ekonomi dan penyedia lapangan kerja, serta memberikan sumbangan besar terhadap penurunan tingkat kemiskinan (Daryanto 1998a, Daryanto 1998b, Pryor dan Holt 1998).

> Walaupun kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen (*management*), kedua konsep tersebut berbeda. Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis and Nanus (1995). Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat (*"managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing"*). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

3. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP*)

Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama. Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), "*leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut Anderson (1988), "*leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance*".

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya *(his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

- *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
- *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
- *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seeorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

Ketiga, kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Walaupun kepemimpinan (*leadership*) seringkali disamakan dengan manajemen (*management*), kedua konsep tersebut berbeda. Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh Bennis and Nanus (1995). Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat (*"managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing,"*). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

4. MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders)* dan pengikut/karyawan (*followers*). Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat komplek.

Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Berikut ini akan dibahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan yang ada dalam literatur.

(a) Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership)*

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960, Stodgill 1974).

Stodgill (1974) menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah (Stodgill 1970). Bukti-bukti yang ada menyarankan bahwa *"leadership is a relation that exists between persons in a social situation, and that persons who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situation"* (Stodgill 1970). Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan.

Kegagalan studi-studi tentang kepimpinan pada periode awal ini, yang tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak pribadi pemimpin dan kepemimpinan, membuat para peneliti untuk mencari faktor-faktor lain (selain faktor watak), seperti misalnya faktor situasi, yang diharapkan dapat secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

(b) Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situasional Leadership*)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Hencley (1973) menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin. Hoy dan Miskel (1987), misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristics*) dan karakteristik bawahan (*subordinate characteristics*). Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

(c) Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikatagorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*).

Halpin (1966), Blake and Mouton (1985) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

(d) Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987).

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-member relations*), struktur tugas (*the task structure*) dan kekuatan posisi (*position power*).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Model kontingensi yang lain, *Path-Goal Theory*, berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (House 1971). Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participative leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Menurut *Path-Goal Theory*, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada.

Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

(e) Model Kepemimpinan Transformasional *(Model of Transformational Leadership)*

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *"the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance"*. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh parhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Dalam buku mereka yang berjudul "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai "*the Four I's*". Dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

> Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

Dimensi yang ketiga disebut sebagai *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Dimensi yang terakhir disebut sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepimimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpim semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang *metanoiac*, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergesaran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. *Metanoia* berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

5. PROFIL PEMIMPIN AGRIBISNIS: PERSPEKTIF GLOBAL

Tidak banyak studi tentang kepemimpinan agribisnis yang dilakukan oleh para peneliti, baik di negara-negara maju dan negara-negara berkembang. Jumlah studi-studi tentang kepemimpinan agribisnis yang dipublikasikan di jurnal-jurnal berskala internasional dapat dihitung dengan jari tangan. Salah satu proyek penting yang berkaitan dengan studi kepemimpinan agribisnis yang dilaksanakan di Amerika Serikat (AS) dan Australia diberi nama *The Agribusiness Management Aptitude and Skill Survey* (AGRI-MASS). Proyek ini mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi ketrampilan (*skill*), karakteristik dan kemampuan (*aptitude*) apa saja yang dibutuhkan oleh para pemimpin agribisnis di masa depan. Hasil studi di AS dan Australia tersebut dipublikasikan sebagai artikel jurnal secara terpisah. Sebagai catatan, dalam studi AGRI-MASS ini istilah kepemimpinan dan manajer agribisnis tidak dibedakan penggunaaannya, dan kedua istilah tersebut digunakan saling bergantian.

Dalam tulisan ini kedua hasil studi tersebut dikompilasikan dan diperbandingkan untuk mendapatkan gambaran tentang profil kepemimpinan agribisnis masa depan. Meskipun studi AGRI-MASS tersebut dilakukan di AS dan Australia, banyak hal yang bersifat global dan universal mengenai ketrampilan, kemampuan, tuntutan dan tantangan pemimpin agribisnis, yang dapat pula diaplikasikan pada pemimpin dan calon pemimpin agribisnis Indonesia di masa depan.

Pada awalnya studi AGRI-MASS dilaksanakan pada musim semi tahun 1987 oleh Associate Professor Kerry K. Litzenberg dan Professor Vernon E. Schneider, keduanya bekerja di *Departement of Agricultural Economics, Texas A&M University*. Hasil studi tersebut dipublikasikan dalam Litzenberg dan Schneider (1988). Dengan menggunakan instrumen (kuesioner) yang sama, studi serupa dilaksanakan di Australia setahun kemudian (Februari 1988) dan hasilnya dipublikasikan dalam Fairne, Stanton dan Dobbin (1989).

Dalam studi AGRI-MASS tersebut, para responden yang yang menduduki jabatan presiden, CEO, wakil presiden dan manajer di perusahaan-perusahaan agribisnis ditanya tentang sejauh mana kepentingan dan profisiensi relatif terhadap 74 karakteristik manajer agribisnis. Karakteristik-karakteristik tersebut dianggap sebagai faktor penentu tingkat keberhasilan manajer agribisnis. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dikelompokkan menjadi 6 (enam) kategori: Bisnis dan ekonomi (terdiri dari 20 pertanyaan); Komputer, metode kuantitatif dan manajemen informasi (10 pertanyaan); Kecakapan teknikal (9 pertanyaan); Kecakapan komunikasi (9 pertanyaan); Kecakapan antarpribadi (15 pertanyaan); dan Pengalaman kerja sebelumnya (11 pertanyaan).

Para responden dalam survei diminta untuk memberikan peringkat keseluruhan profisiensi yang dibutuhkan untuk setiap kategori dan peringkat setiap karakteristik dalam masing-masing kategori. Para responden diminta untuk mengisi kuesioner dengan skala 1 hingga 10, dimana skala 1 menunjukkan profisiensi yang sangat rendah dan skala 10 menunjukkan profisiensi yang sangat tinggi. Hasil-hasil studi AGRI-MASS tersebut yang dilaksanakan di AS dan Australia dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan hasil peringkat keseluruhan dan peringkat setiap karakteristik dalam kategori masing-masing. Pada Tabel 2 tersebut dapat dilihat bahwa hasil studi yang diperoleh di Australia pada dasarnya menunjukkan hasil yang tidak begitu berbeda dengan studi yang dilakukan di Amerika Serikat. Pemimpin atau manajer agribisnis di AS dan Australia sepakat bahwa kategori karakteristik antarpribadi dan kecakapan komunikasi merupakan bidang yang paling penting. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 2 bahwa kategori karakteristik antarpribadi mempunyai peringkat keseluruhan tertinggi, disusul dengan kategori kecakapan komunikasi di posisi kedua. Kategori kecakapan bisnis dan ekonomi sama-sama menempati peringkat yang ketiga di kedua negara.

Kategori kecakapan teknikal menempati peringkat keempat di AS dan menempati peringkat kelima di Australia. Adapun katagori kecakapan komputer, metode kuantitaif dan informasi manajemen meduduki peringkat kelima di AS dan peringkat keempat di Australia. Di kedua negara, kategori pengalaman kerja sebelumnya menduduki peringkat yang paling bawah.

Manajer agribisnis di kedua negara sepakat tentang pentingnya karakteristik-karakteristik kunci dalam kategori antarpersonal. Karakteristik-karakteristik kunci tersebut adalah motivasi diri (*self-motivation*), sikap yang positif terhadap pekerjaan (*positive work attitudes*), bekerja tanpa supervisi (*working without supervision*), moral yang tinggi/standar etika (*high moral/ethical standards*), kemampuan bekerja secara tim (*team skills*), percaya diri (*self-convidence*) dan loyalitas kepada perusahaan (*loyalty to the firm*).

Tabel 2. AGRI-MASS: Agribusiness Management Aptitude and Skill Survey for US and Australian Firms.

Question Number	Description of Characteristics	US Firms		Australian Firms	
		Overall Rank	Rank in Group	Overall Rank	Rank in Group
A.	**Business and Economic Skills**	3		3	
1 A 1	Read and Use Financial Statements	28	5	30	7
2 A 2	Understand Accounting Concepts	34	11	40	13
3 A 3	Professional Selling Skills	31	8	37	10
4 A 4	Marketing Administration	29	6	31	8
5 A 5	Corporate Finance	35	12	41	14
6 A 6	Human Resource Planning	32	9	32	9
7 A 7	Micro (Firm) Economics	33	10	29	6
8 A 8	Macro (US/AUS) Economics	46	17	39	12
9 A 9	International Economics	58	20	46	17
10 A 10	US/AUS Agricultural Policy	40	13	38	11
11 A 11	International Trade	52	19	47	18
12 A 12	National/International Political Effects	47	18	44	15
13 A 13	Identification of Objectives/Goals	21	1	24	2
14 A 14	Develop Business Policies & Programs	27	4	27	4
15 A 15	Identify Key Performance Areas	22	2	23	1
16 A 16	Coordinate Human/Physical Resources	24	3	26	3
17 A 17	Process and Product Layout	45	16	48	19
18 A 18	Inventory Management Systems	43	14	53	20
19 A 19	Organisational Structure	44	15	45	16
20 A 20	Identify and Manage Risk	30	7	28	5
B	**Computer, Quantitative, and Management Informational Skills**	5		4	
21 B 1	General Business Software	42	3	33	1
22 B 2	Computer Accounting Systems	49	4	52	5
23 B 3	Purchase and Implement Computer Systems	60	6	57	6
24 B 4	Design Programs/Communicate with Programmers	68	8	67	9
25 B 5	Write Computer Programs	74	10	73	10
26 B 6	Design & Implement Management Information Systems	66	7	58	7
27 B 7	Use Computers in Management Decision Making	39	1	36	2
28 B 8	Interpret & Use Math./Stat. Methods	41	2	42	3
29 B 9	Use Quantitative Techniques for Decision Making	53	5	49	4
30 B 10	Understand Artificial Intelligence	71	9	64	8

C	**Technical Skills**	4		5	
31 C 1	Livestock Production Systems	59	4	35	2
32 C 2	Crop Production Systems	37	1	34	1
33 C 3	Specialised Crop Production Systems	56	3	55	3
34 C 4	Soil Chemistry and Characteristics	63	7	63	6
35 C 5	Bio-Sciences/Biotechnology/Biochemistry	64	8	60	4
36 C 6	Food Science & Processing Technology	61	5	68	8
37 C 7	Food Transportation/Distribution .	50	2	62	5
38 C 8	Engineering Technology	62	6	66	7
39 C 9	Computer Controlled Processes .	65	9	71	9
D	**Communication Skills**	2		2	
40 D 1	Write Technical Reports	23	7	17	7
41 D 2	Speak Clearly & Concisely on Technical Information	20	6	16	6
42 D 3	Give Clear & Concise Instructions	8	2	10	2
43 D 4	Express Creative Ideas in Writing	18	5	14	5
44 D 5	Express Creative Ideas Verbally	13	3	12	4
45 D 6	Read Specific Technical Information	26	9	20	8
46 D 7	Listen & Carry Out Instructions	5	1	8	1
47 D 8	Listen & Summarise Oral Presentation	25	8	22	9
48 D 9	Professional Telephone Skills	15	4	11	3
E	**Interpersonal Skills**	1		1	
49 E 1	Provide Leadership	10	8	13	9
50 E 2	Delegate Authority & Responsibility	12	10	18	11
51 E 3	Work with Others/Team Player	4	4	6	6
52 E 4	Positive Work Attitude	2	2	2	2
53 E 5	Self-Motivation	1	1	1	1
54 E 6	Self-Confidence	7	6	7	7
55 E 7	High Moral/Ethical Standards	3	3	4	4
56 E 8	Work Under Varied Conditions	11	9	9	8
57 E 9	Recognise Business Opportunity	17	13	19	12
58 E 10	Select & Supervise Employees	16	12	25	14
59 E 11	Apply Technical Skills	19	14	21	13
60 E 12	Take and Defend a Position	14	11	15	10
61 E 13	Work without Supervision	6	5	3	3
62 E 14	Raise Capital for New/Ongoing Ventures	57	15	50	15
63 E 15	Loyalty to Organisation	9	7	5	5
F	**Previous Work Experience**	6		6	
64 F 1	Farm/Station Work	55	6	61	6
65 F 2	Domestic Agribusiness Firm	48	3	51	3
66 F 3	Financial Institution	67	7	65	7
67 F 4	Nonagricultural Retail Firm	72	10	72	10
68 F 5	International Agribusiness Firm	69	8	56	4
69 F 6	Government/Public Affairs	73	11	69	8
70 F 7	Industry Internships	51	4	59	5
71 F 8	Student teaching Assistant/Part-Time University Work	70	9	74	11
72 F 9	Developing Business Plan	38	2	43	1
73 F 10	Extracurricular Activities	36	1	54	2
74 F 11	General Education-Humanities	54	5	70	9

Source: Litzenberg and Schneider (1988),
Fairnie, Stanton and Dobbin (1989)

Manajer agribisnis di kedua negara juga sepakat tentang pentingnya karakteristik kunci dalam kategori kecakapan komunikasi. Karakteristik kunci dalam kategori kecakapan komunikasi adalah mendengar dan melaksanakan instruksi (*listen and carry out instructions*), memberikan instruksi yang jelas dan tepat (*give clear and concise instruction*), mengekspresikan ide-ide kreatif secara verbal (*express creative ideas verbally*) dan kecakapan berbicara melalui telpon secara profesional (*professional telephone skills*). Dalam kategori kecakapan bisnis dan ekonomi, para manajer di kedua negara sepakat bahwa identifikasi tujuan/sasaran organisasi (*identification of objective/goals*), identifikasi area kinerja yang penting (*identify key performance area*), mengkoordinasikan sumberdaya manusia dan fisik (*coordinating human and physical resources*), dan mengembangkan kebijaksanaan dan program bisnis (*develop business policies and programs*) merupakan karakteristik-karakteristik kunci bagi keberhasilan pemimpin agribisnis.

Apabila kita menganalisis kategori bisnis dan ekonomi lebih jauh, terlihat bahwa bidang-bidang tradisional seperti misalnya akuntansi, analisis finansial dan resiko, marketing (termasuk kecakapan menjual), dan ekonomi mikro tetap merupakan bidang-bidang yang penting peranannya. Yang sangat mengherankan adalah para manajer agribisnis di kedua negara memberikan perangkat yang rendah pada aspek internasional manajemen agribisnis, padahal di masa depan isu-isu internasional dalam manajemen agribisnis akan menempati peranan yang strategis.

6. URAIAN PENUTUP

Perubahan lingkungan ekonomi internasional yang ditandai oleh liberalisasi perdagangan internasional dan semakin maraknya globalisasi ekonomi membuat keunggulan daya saing perusahaan agribisnis yang terlibat dalam permainan global menjadi bersifat sementara (*transitory*). Oleh karena itu, kemampuan memprediksi berbagai perubahan yang akan terjadi akan sangat membantu dalam menentukan langkah-langkah antisipasi agar manfaat yang maksimum dapat diperoleh dan dampak yang tidak menguntungkan dapat dikurangi seminimal mungkin.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam dalam era globalisasi pada saat ini dan mendatang, perusahaan agribisnis dituntut untuk secara terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Dari tinjauan literatur tentang model-model kepemimpinan yang dilakukan dalam paper ini, dalam situasi yang kerapkali berubah dan sulit diprediksi, model kepemimpinan transformasional dianggap sebagai model yang paling sesuai. Pemimpin transformasional yang karismatik, yang inspirasional dan yang mempunyai visi merupakan kombinasi karakteristik yang ideal yang merupakan modal dasar kemampuan yang kuat untuk secara terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing perusahaan agribisnis dalam dunia yang lebih bersaing.

Hasil studi proyek AGRI-MASS berhasil menggambarkan profil pemimpin agribisnis yang dibutuhkan di masa depan. Dari studi ini diperoleh suatu kesimpulan global dan universal bahwa pemimpin atau manajer agribisnis di masa depan harus mempunyai kecakapan antarpribadi dan kecakapan komunikasi yang tangguh. Salah satu variabel kunci dalam kecakapan antarpribadi yang harus dikuasai oleh pemimpin atau manajer agribisnis di masa depan adalah kemampuan bekerja secara tim (*team skills*). Berbagai macam masalah ketidakefisienan dan kelambanan perkembangan sektor agribisnis di masa lalu banyak bersumber dari tidak berjalannya suatu kerjasama tim yang harmonis. Mengingat sektor agribisnis memiliki keterkaitan (*linkages*) yang kuat antar subsektor, antar unit-unit kegiatan dalam satu subsektor, kerjasama tim yang harmonis merupakan suatu tuntutan keharusan.

Bagi lembaga pendidikan yang bergerak dalam bidang manajemen agribisnis, seperti misalnya MMA-IPB, hasil survei AGRI-MASS dan analisis profil pemimpin mempunyai implikasi yang penting bagi penyempurnaan atau pengembangan kurikulum dalam bidang manajemen agribisnis. Karena pemimpin atau manajer agribisnis di masa depan harus mempunyai kemampuan yang baik dalam bidang kecakapan komunikasi, maka matakuliah dalam bidang ini perlu dimasukkan dalam kurikulum. Kalaupun tidak dimasukkan secara khusus sebagai suatu matakuliah tersendiri, pengembangan kecakapan ini dapat dilakukan dengan memperbanyak diskusi-diskusi kasus yang mengharuskan mahasiswa untuk menyampaikan pendapatnya secara lisan dalam setiap matakuliah yang diikutinya. Pengembangan kemampuan atau kecakapan antarpersonal bagi pemimpin atau manajer di masa depan juga sangat penting. Oleh karena itu, kurikulum juga seharusnya memasukkan pengajaran tentang pentingnya kepemimpinan (*leaderships*) dan pentingnya bekerja secara tim (*team skills*) bagi kelangsungan usaha di bidang agribisnis

Hasil studi AGRI-MASS juga menunjukkan bahwa kurikulum program manajemen agribisnis harus memasukkan komponen-kompenen manajemen fungsional, seperti misalnya pemasaran, akuntansi dan keuangan, manajemen dan lain-lain, kepada mahasiswa sebagai calon manajer agribisnis di masa depan. Matakuliah yang bersifat integratif (*capstone*) seperti misalnya manajemen strategik harus diberikan dan isi perkuliahannya harus senantiasa diperbarui dan disesuaikan dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.

Karena globalisasi ekonomi dan bisnis sudah tidak dapat dihindari, maka internasionalisasi program pendidikan menjadi sangat penting. Untuk itu, mahasiswa yang mengambil spesialisasi manajemen agribisnis harus dibekali kesadaran dan pemahaman yang lebih baik mengenai perbedaan antarbudaya, lingkungan global dan perspektif internasional yang lebih luas. Davis (1996) menyarankan bahwa kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan dalam internasionalisasi program antara lain adalah memberikan penekanan pada aspek internasional (misalnya perdagangan internasional, pemasaran internasional, keuangan internasional, dan sistem perdagangan global) dalam kurikulum dan silabus matakuliah, pertukaran mahasiswa atau gladikarya (*internships*) di luar negeri, kerjasama penelitian dengan universitas-universitas atau lembaga-lembaga penelitian di luar negeri, dan dimasukkannya penggunaan bahasa asing dalam program. ■

REFERENSI:

Bass, B.M. and Avolio, B.J., 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.

Bass, B.M., 1960, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper and Brothers, New York.

Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York.

Biere, A.W., 1988, 'Involvement of agricultural economics in graduate agribusiness programs: an uncomfortable linkage', *Western Journal of Agricultural Economics* 13, 128-133.

Blake, R.R. and Mouton, J.S., 1985, *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing Company, Houston.

Bryman, A., 1992, *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London.

Burns, J.M., 1978, *Leadership*, Harper and Row, New York.

Daryanto, A., 1998a, 'Pertanian: sektor kunci pembangunan ekonomi', *Surabaya Post*, 15 Juli 1998.

Daryanto, A., 1998b, 'Membangun sektor industri berbasis pertanian', *Surabaya Post*, 16 Juli 1998.

Davis, J.H. and Goldberg, R., 1957, *A Concept of Agribusiness*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge.

Davis, W.P., 1996, 'Future food system and agribusiness challenges for education', *Agrimedia* 2, 7-10.

Fairne, I.J., Stanton, J.H. and Dobbin, L., 1989, 'A profile of tomorrow's agribusiness leaders: the Australian perpective', *Agribusiness: An International Journal* 5, 259-268.

Fiedler, F.E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

French, J. and Raven, B., 1967, 'The basis of social power', in D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper and Row, New York.

Halpin, A.W., 1966, *Theory and Research in Administration*, Macmillan, New York.

Hater, J.J. and Bass, B., 1988, 'Supervisors' evaluations and and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership', *Journal of Applied Psychology* 73, 695-702.

Hencley, S.P., 1973, 'Situational behavioral approach to the study of educational leadership', in L.C. Cunningham and W.J. Gephart (eds.), *Leadership: The Science and Art Today*, Peacock Publishers, Itaska.

House, R.J., 1971, 'A path goal theory effectiveness', *Administration Science Quarterly* 16, 321-38.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G., 1987, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, Third Edition, Random House, New York.

Litzenberg, K.K. and Schneider, V.E., 1988,'Educational priorities for tomorrow's agribusiness leaders', *Agribusiness: An International Journal* 4, 187-195

Pryor, S. and Holt, T., 1998, *Agribusiness as an Engine of Growth in Developing Countries*, US Agency for Internatinal Development, Washington, D.C.

Sarros, J.C. and Butchatsky, O., 1996, *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*, Harper Business, Sydney.

Sonka, S.T. and Hudson, M.A., 1989, 'Why agribusiness anyway?', *Agribusiness: An International Journal* 5, 305-14.

Stogdill, R.M., 1970, 'Personal factors associated with leadership: a survey of literature', in C.A. Gibb (ed.), *Leadership: Selected Readings*, Pinguin, Harmondsworth.

Stogdill, R.M., 1974, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York.

Tichy, N.M. and Devanna, M.A., 1986, *The Transformational Leader*, John Wiley, New York.

Weber, M., 1947, *The Theory of Social and Economic Organization* (A.N. Henderson and T Parsons, eds. and trans.), The Free Press, Glencoe.

Yammarino, F.J. and Bass, B.M., 1990, 'Longterm forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings', in K.E. Clark and M.B. Clark (eds.), *Measures of Leadeship*, Leadership Library of America, West Orange.