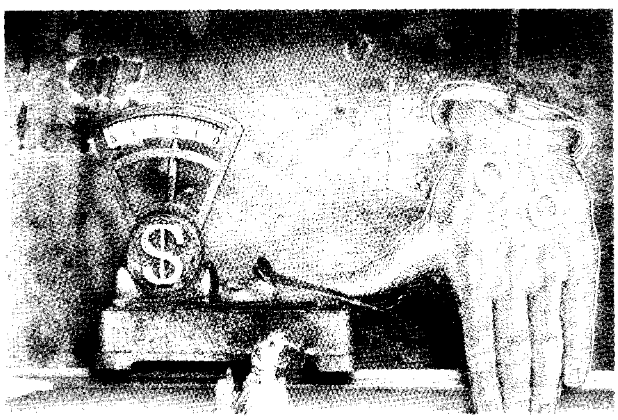
KEPEMIMPINAN MUTU DI SEKTOR AGRIBISNIS

Oleh: Dr. Ir. Sjafri Mangkuprawira *)

PERSAINGAN BISNIS

Era globalisasi tengah bergulir di berbagai dimensi kehidupan; tidak terkecuali di sektor agribisnis. Tidak dapat dipungkiri, pengaruhnya pada derajat persaingan bisnis pun terjadi secara signifikan. Tidak lagi persaingan hanya pada tingkat lokal, wilayah dan nasional tetapi sudah menjalar di tingkat internasional. Perusahaan-perusahaan di sektor agribisnis yang paling mampu bersaing, merekalah yang akan tampil. Tidak saja persaingan dalam aspek harga (efisiensi) tetapi juga dalam aspek-aspek keunggulan mutu dan sistem pelayanan produk (barang dan jasa) kepada pelanggan atau konsumen.



Perusahaan di sektor agribisnis yang akan mampu bersaing di pasar global dapat dilihat dari kinerja antar-subsistem itu sendiri. Sejauh mana interaksi positif antara kegiatan sub-sistem penyediaan faktor produksi, produksi, pengolahan, dan pemasaran hasil serta sub-sistem institusi-institusi sosial ekonomi telah terwujud? Apabila belum terwujud maka jangan diharapkan usaha sektor agribisnis akan mampu tampil tangguh dalam pasar skala global. Beberapa bukti empiris menunjukkan hal ini. Tidak jarang komoditi buah-buahan seperti mangga dan pisang ditolak konsumen internasional. Begitu pula komoditi ikan dan udang serta beberapa komoditi perkebunan dan kehutanan. Semuanya terjadi karena komoditi-komoditi tersebut tidak mampu dihasilkan dengan mutu yang tinggi, dengan harga yang wajar dan bersaing.

Upaya-upaya memaksimumkan daya saing perusahaan di sektor agribisnis melalui perbaikan yang terencana dan berkelanjutan terhadap proses produk, jasa, sumberdaya manusia dan lingkungan belum memperlihatkan hasil yang memadai. Semuanya baru berhenti pada tahap keinginan dan retorika politik. Dukungan kemudahan-kemudahan dalam kegiatan penguatan modal (kredit), penelitian dan pengembangan, teknologi, dan pengembangan sumberdaya manusia, serta perluasan jaringan pasar internasional belum tampak optimal. Hal demikian sudah cukup lama berlangsung. Karena itu tidaklah heran semuanya itu karena adanya kebijakan pembangunan yang "berat sebelah" selama lebih dari tiga dekade ini. Sektor industri sekunder (manufaktur) dan jasa semakin ditampilkan sementara sektor pertanian semakin terpuruk; kurang mendapat perhatian serius.

Kesadaran perlunya sektor pertanian ditingkatkan posisi dan perannya dalam pembangunan nasional semakin dirasakan ketika bangsa Indonesia terkena krisis moneter dan sekaligus krisis ekonomi sejak pertengahan tahun 1997. Hal ini terjadi karena hampir semua sektor industri yang sangat tergantung pada komponen impor sangat terpuruk. Hanya sekitar 20 persen saja yang diperkirakan masih bertahan. Tidak ayal lagi tingkat pertumbuhan di sektor ini mengalami penurunan sampai negatif. Hanya di sektor pertanian saja yang positif, itu pun hanya sekitar 0.26 persen (1998). Melihat fakta ini maka sangatlah wajar kalangan pengamat ekonomi dan politik banyak menaruh harapan pada sektor pertanian yang harus ditampilkan sebagai sektor yang memimpin pembangunan ekonomi. Tetapi di sisi lain apakah kita sudah siap terutama untuk tampil di pasar global dengan mutu produk yang unggul ?.

Penampilan sektor pertanian sebagai "pemain utama" dalam pembangunan tidak saja hanya berorientasi pada produksi tetapi lebih dari itu adalah pada kemampuan bersaing di pasar global. Dengan kata lain, dalam pasar global yang moderen, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah keunggulan tampil beda dalam hal mutu. Arti penting atau

*) Dekan Fakultas Pertanian dan
Dosen Pascasarjana/MMA - IPB

penekanan pada mutu ditunjukkan oleh berjayanya negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Jepang, Jerman, dan Perancis. Bahkan di wilayah Asia Tenggara seperti Malaysia dan Thailand ternyata tampil lebih dahulu di pasar internasional di banding Indonesia. Buah-buahan seperti mangga, manggis, pisang dan lengkeng termasuk komoditi ikan dari negara-negara tersebut telah merambah pasar-pasar Eropa dan Amerika Serikat serta Jepang.

Upaya peningkatan nilai tambah melalui keunggulan mutu di subsektor perikanan, misalnya, seharusnya menjadi agenda tersendiri bagi pemerintah. Sebagai contoh (Manajemen dan Usahawan; 1994), Thailand adalah negara pengimpor ikan tuna dari Indonesia. Disana ikan tuna dijadikan bahan baku industri pengalengan ikan untuk kemudian diekspor kembali. Ironisnya walau luas wilayah laut Thailand jauh sangat sempit dibanding Indonesia, mereka lebih mampu mengembangkan industri pengolahan ikannya dengan nilai ekonomi tinggi. Sementara, Indonesia lebih banyak mengekspor ikan hanya dalam bentuk beku dan segar.

Begitupula dalam hal buah-buahan. Karena sifatnya yang mudah rusak dan voluminous, ekspor buah-buahan tidaklah mudah dikembangkan. Pola pengembangannya masih didominasi dalam bentuk pekarangan dan tersebar terpisah-pisah sehingga kesulitan dalam pengumpulan hasil. Mutunya juga beragam. Karena itu pulalah agaknya sebagian besar produk buah-buahan seperti mangga, pisang, dan manggis di Eropa ditolak karena tergolong *off-grade*. Ironisnya Afrika Selatan dan Israel yang luas dan kondisi lahannya relatif rendah dibanding Indonesia tetapi karena dukungan teknologi komoditi buah-buahannya tampil unggul di pasar Eropa.

Ilustrasi di atas sekedar contoh bagaimana tidaklah mudah atau barangkali masih rendahnya kemampuan Indonesia untuk meraih peluang pasar global yang terbuka luas. Persaingan bisnis di sektor pertanian masih tertinggal jauh dengan negara-negara lain, sementara di tanah air Indonesia tengah disibuki dengan masalah-masalah daya beli masyarakat yang menurun akibat pengangguran, dan iklim investasi yang kurang menggairahkan akibat melandanya krisis politik dan keamanan.

> Penampilan sektor pertanian sebagai "pemain utama" dalam pembangunan tidak saja hanya berorientasi pada produksi tetapi lebih dari itu adalah pada kemampuan bersaing di pasar global. Dengan kata lain, dalam pasar global yang moderen, kunci untuk meningkatkan daya saing adalah keunggulan tampil beda dalam hal mutu. Arti penting atau penekanan pada mutu ditunjukkan oleh berjayanya negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Jepang, Jerman, dan Perancis. Bahkan di wilayah Asia Tenggara seperti Malaysia dan Thailand ternyata tampil lebih dahulu di pasar internasional di banding Indonesia.

ARTI DAN PENDEKATAN MUTU

Apa sesungguhnya mutu itu? Bagaimana mutu dijabarkan secara spesifik pada sektor agribisnis sebagai kesatuan usaha dari seluruh komponen subsistemnya? Jawaban atas pernyataan tersebut dapat beragam dan sangat tergantung pada sisi pandang produsen dan konsumen atau tergantung konteksnya. Mutu itu sendiri banyak ragam kriteria yang dipakai dan bersifat dinamis serta berkelanjutan.

Dari sudut konseptual, definisi tentang mutu dapat diawali dari identifikasi dan pensolusian masalah/akar persoalan yang sebenarnya (Juran;1995). Dia berpendapat mutu diartikan sebagai ketepatan untuk dipakai dan orientasinya ditekankan pada pemenuhan harapan pelanggan. Agak berbeda dengan Juran, Crosby *dalam* Juran (1995) lebih menekankan pada trans-formasi budaya mutu. Pendekatannya merupakan proses arus atas ke bawah yaitu menekankan kesesuaian individual terhadap perkembangan persyaratan/tuntutan masyarakat. Sementara, Deming *dalam* Juran (1995) lebih menekankan pada kondisi-kondisi faktual empiris dan cenderung berorientasi arus bawah ke atas. Artinya mutu dapat terus dikembangkan asalkan didukung oleh sumberdaya manusia yang bermutu.

Meskipun tidak ada satu pun definisi yang diterima secara universal, namun ada unsur-unsur kesamaannya seperti:

1. **Mutu** ditinjau dari

sisi proses sebagai upaya memenuhi atau melebihi harapan pelanggan;

2. **Mutu** mencakup aspek-aspek proses, produk, jasa, manusia, dan lingkungan;
3. **Mutu** memiliki karakteristik kondisi yang selalu berubah/dinamis sejalan dengan perubahan waktu dan dinamika sosial masyarakat (persepsi).

Dari batasan di atas, mutu memiliki dua kata/ kalimat kunci strategis yaitu (1) **keistimewaan produk** yang memenuhi kebutuhan konsumen, dan (2) **bebas dari defisiensi**. Implikasi praktisnya dalam sektor agribisnis, antara lain adalah:

1. **Keistimewaan produk** yang memenuhi kebutuhan konsumen; dimana mutu yang lebih tinggi memungkinkan prusahaan untuk:
   - Meningkatkan kepuasan konsumen; misalnya dalam hal keamanan pangan, derajat kandungan air, kotoran, pencemaran, tampilan, daya tahan, estetika, dan pelayanan.
   - Menjadikan produk terjual, misalnya tanpa hambatan proteksi, sistem distribusi lancar, dan dukungan informasi harga yang akurat.
   - Mampu menghadapi persaingan lokal, regional, nasional dan bahkan internasional.
   - Mampu meningkatkan pangsa pasar dengan merek dagang nasional tanpa harus melalui pihak ketiga (perusahaan lain), nasional maupun internasional.
2. **Bebas dari defisiensi**, dimana mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk:
   - Mengurangi tingkat kesalahan, baik pada subsistem produksi, pengolahan, maupun pada subsistem pemasaran hasil.
   - Mengurangi pemborosan-pemborosan dalam hal penggunaan input, proses produksi dan pemasaran hasil.
   - Mengurangi kegagalan hasil dengan memperhatikan pemilihan kualitas input dan keunggulan teknologi proses yang didukung SDM yang bermutu.
   - Memperpendek waktu penempatan produk baru di pasar dengan cara pengembangan jaringan bisnis dengan dukungan sarana distribusi yang tangguh.
   - Mengurangi ketidakpuasan pelanggan dengan cara mengidentifikasi dinamika kebutuhan pelanggan, preferensi, dan daya beli pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas maka batasan mutu dapat dijabarkan **sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan**. Apabila batasan mutu di atas dikaitkan pada keseluruhan subsistem agribisnis maka beberapa kata kunci/strategis dapat dijabarkan antara lain sebagai berikut:

(1) Subsistem Penyediaan Input Produksi

- Ketersediaan input baik dalam hal jumlah maupun kualitas serta tepat waktu yang sesuai dengan proses produksi (musiman),
- Ketepatan waktu antara masa produksi dan panen bahan baku dengan proses pengolahan
- Optimalisasi lahan pertanian dan pengairan.

(2) Subsistem Produksi

- Memperkecil kesenjangan antara produktivitas riil (lapangan) dan produktivitas potensial; yang kini di Indonesia berkisar antara 20 sampai 100 persen; dengan penerapan teknologi tepat guna.

- Penerapan teknologi dilakukan secara selektivitas, mempertimbangkan keragaman wilayah (lahan, agroekosistem, dan kondisi sosial-ekonomi), serta tidak mencemari lingkungan misalnya dengan penerapan *indegenous* teknologi dan model pengendalian hama terpadu.
- Pemilihan komoditi pertanian yang berorientasi pada keunggulan/ketepatan sumberdaya lahan (*resource based*) serta permintaan pasar.

(3) Subsistem Pengolahan

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

(4) Subsistem Pemasaran hasil

- Menganalisis informasi potensi pasar antara lain melalui pendekatan intelijen bisnis.
- Mengembangkan jaringan bisnis sampai ke pasar skala global; atau pengembangan pangsa pasar potensial;
- Mendayagunakan setiap komponen infrastruktur sistem distribusi hasil.

KEPEMIMPINAN MUTU

Mengapa Jepang setelah Perang Dunia II tampil sebagai pemimpin mutu produk di pasar Internasional?. Para pengamat meramalkan Jepang akan tetap bertahan menjadi pesaing tangguh negara-negara maju lainnya seperti Eropa dan Amerika Serikat dalam beberapa dekade mendatang. Pengaruh paling nyata dari revolusi mutu Jepang menurut Juran (1995) adalah ekspor komoditi secara besar-besaran. Dampak terhadap Amerika Serikat nyata terutama pada bidang-bidang yang peka, seperti kerugian dalam penjualan, tenaga kerja yang terpuruk, dan neraca perdagangan yang timpang.

Kelebihan Jepang adalah menemukan beberapa strategi yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk menciptakan revolusi dalam mutu. Beberapa dari strategi itu ditentukan sebagai berikut (Juran;1995).

(1) Manajer puncak secara pribadi ikut serta dalam memimpin revolusi;
(2) Semua tingkatan dan fungsi mengikuti pelatihan untuk mengelola mutu;
(3) Peningkatan mutu dilaksanakan dengan kecepatan revolusioner yang berkelanjutan.
(4) Tenaga kerja diikutkan dalam peningkatan mutu melalui konsep gugus kendali mutu.

Dengan kata lain, Jepang telah mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam bisnis yang dicirikan oleh komitmen manajemen puncak terhadap manajemen sumberdaya manusia (MSDM), dan mengintegrasikan fungsi-fungsi manajerial dan operasional MSDM ke dalam rencana strategis perusahaannya. Hal ini semakin terlihat, contohnya, untuk mensolusikan problem mutu, Jepang berupaya mempelajari bagaimana negara-negara maju mengelola mutu. Selain itu, Jepang mengirim tenaga kerja ke luar negeri untuk melakukan studi banding di perusahaan-perusahaan, mempelajari rancangan mutu, dan menerjemahkan berbagai literatur asing ke bahasa Jepang. Mereka juga banyak mendatangkan tenaga asing untuk melatih para manajer. Dengan demikian perhatian Jepang terhadap sumberdaya manusia menjadi fokus sentral dalam revolusi mutu.

Posisi sumberdaya manusia untuk memainkan peran dalam pengelolaan mutu sangatlah strategis, tidak terkecuali dalam sektor agribisnis. Lihat saja mengapa beberapa komoditi ekspor agribisnis Indonesia seperti kayu lapis, ikan dan udang sert buah-buahan pernah ditolak negara-negara tujuan ekspor. Semuanya disebabkan karena mutu produk yang tidak sesuai dengan standar pelanggan. Mutu rendah dapat disebabkan karena perlakuan dan teknologi yang tidak memadai. Yang pada dasarnya semua itu tergantung pada seberapa jauh ketangguhan para pelakunya (sumberdaya manusia).

Sumberdaya manusia (SDM) yang diharapkan terutama di kalangan manajemen menengah dan puncak adalah yang mampu berpikir global, inovatif, dan kreatif. Mengapa demikian ?. Karena lingkungan bisnis di sektor pertanian

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

(agribisnis), seperti halnya sektor-sektor lain telah mengalami perubahan besar. Persaingan bisnis tidak sekedar hanya terjadi pada skala domestik, tetapi juga pada pasar global internasional. Akibatnya, timbul kecenderungan persaingan tidak sekedar ketat tetapi telah menjadi hiperkom-petisi.

Pada bagian lain perubahan perilaku konsumen juga terjadi secara mendasar. Mereka memiliki daya kritis yang semakin tinggi. Cita rasa dan kebutuhan produk yang aman dari kontaminasi makin meningkat dan beragam dari kalangan konsumen. Barangkali beberapa dekade yang lalu faktor lingkungan tidak menjadi pertimbangan mendasar dalam memilih produk pertanian. Tetapi beberapa tahun terakhir ini karena kesadaran lingkungan (pencemaran pestisida) konsumen yang meningkat maka hanya produk-produk yang ramah/ bersih lingkungan saja yang diterima di pasar global.

Menyadari hal-hal tersebut diatas maka disamping faktor-faktor lain, unsur SDM haruslah menjadi perhatian sentral, terutama SDM di kalangan para pemimpin bisnis. Golongan inilah yang seharusnya mampu menerapkan manajemen modern. Suatu manajemen yang mampu menjawab tantangan hiperkompetisi yang menghendaki perubahan secara serba cepat; khususnya dalam hal mutu.

Ditinjau dari perspektif fungsi, maka peran manajemen menengah dan puncak (pucuk pimpinan eksekutif) dalam pengelolaan mutu dituntut ketrampilan dan tanggung jawab kepemimpinan yang lebih tinggi. Karena itu karakteristik yang dikehendaki dari kalangan manajemen tersebut adalah (1) mereka harus memiliki visi masa depan dan mampu mewujudkannya; (2) harus memiliki kepercayaan diri sendiri yang besar bahwa di balik kesulitan akan datang kemudahan asalkan setiap usaha dilakukan secara terencana dan terprogram dengan baik; (3) harus mampu membawa rasa saling percaya dan semangat di kalangan subordinasi; (4) harus peka dan tanggap terhadap setiap perubahan serta segera mampu meng-hasilkan gagasan-gagasan cemerlang (tampil beda); (5) harus mampu menjual gagasan tersebut disam-ping mampu memperluas jaringan penjualan produk dan jasa.

Peran manajemen menengah dan puncak (pucuk pimpinan eksekutif) dalam pengelolaan mutu dituntut ketrampilan dan tanggung jawab kepemimpinan yang lebih tinggi. Karena itu karakteristik yang dikehendaki dari kalangan manajemen tersebut adalah (1) mereka harus memiliki visi masa depan dan mampu mewujudkannya; (2) harus memiliki kepercayaan diri sendiri yang besar bahwa di balik kesulitan akan datang kemudahan asalkan setiap usaha dilakukan secara terencana dan terprogram dengan baik; (3) harus mampu membawa rasa saling percaya dan semangat di kalangan subordinasi; (4) harus peka dan tanggap terhadap setiap perubahan serta segera mampu menghasilkan gagasan-gagasan cemerlang (tampil beda); (5) harus mampu menjual gagasan tersebut disamping mampu memperluas jaringan penjualan produk dan jasa.

Dari perspektif operasional dalam pengelolaan mutu, pucuk pimpinan eksekutif di sektor agribisnis harus mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen universal yaitu **perencanaan mutu**, **pengendalian**, dan **peningkatan mutu** (Juran, 1995). Dalam perencanaan mutu, kegiatan yang perlu dilakukan meliputi (1) menentukan siapa pelanggannya; (2) menentukan kebutuhan pelanggan ; (3) mengembangkan keistimewaan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan; (4) mengembangkan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk; dan (5) mengirimkan rencana ke bagian operasi.

Sementara itu dalam tahap **pengendalian mutu**, kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan meliputi (1) mengevaluasi kinerja mutu nyata; (2) membandingkan kinerja nyata dengan tujuan mutu; (3) mengambil tindakan atas dasar perbedaan itu. Sedangkan **peningkatan mutu** adalah cara-cara menaikkan kinerja mutu sebagai suatu terobosan baru. Langkah-langkah kegiatan terdiri dari (1) membangun/ menyediakan prasarana untuk menjamin peningkatan mutu yang berkelanjutan; (2) mengidentifikasi kebutuhan khusus untuk peningkatan mutu; misalnya dengan membangun proyek dan apabila dianggap perlu dapat dibangun departemen mutu; (3) membentuk tim proyek dengan tanggung jawab yang jelas untuk membawa proyek meraih keberhasilan; dan (4) menyediakan sumberdaya pelatihan dan motivasi bagi tim untuk mendiagnosis setiap faktor penyebab, merangsang perbaikan, dan membentuk gugus kendali untuk memperoleh keuntungan.

Uraian di atas lebih menyadarkan kita bahwa untuk mampu mengelola mutu produk di sektor agribisnis secara optimal dalam suasana persaingan yang sangat ketat maka kemampuan dunia usaha sangatlah dituntut. Perubahan-perubahan mendasar antara lain timbulnya gejala baru pembentukan wilayah perdagangan bebas seperti AFTA, NAFTA, dan Pasar Tunggal Eropa seharusnya mendorong pimpinan eksekutif bisnis mampu menganalisis lingkungan usaha yang berkembang dan memilih strategi yang tepat; yang tentunya didukung dengan iklim usaha yang kondusif. Pengembangan pengelolaan mutu seperti *Total Quality Control*, *Total Quality Management*, *Total Quality Service*, dan *Core Competence* sudah selayaknya mendapat perhatian strategis dari kalangan pimpinan eksekutif agribisnis. ■

REFERENSI

Diana, A. Dan Tjiptono, F. 1994. Total Quality Management Andi Offset Yogyakarta.

Dudung, A. Adjid. 1998. Bunga Rampai Agribisnis. Surat Kabar Sinar Tani. Jakarta

Juran, J.M. 1995. Kepemimpinan Mutu. PPM. Jakarta

Majalah Usahawan No. 3. Th XXII, Maret 1993; No. 1 Th XXIII, 1994; No. 04 Th XXIV, April 1995;

Tjiptono, F. 1997. Prinsip-prinsip Total Quality Service. Penerbit Andi Offset Yogyakarta