Dari gambar tersebut dapat didentifikasi bahwa budaya organisasi (dalam hal ini sistem agribisnis) dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi proses pencapaian output agribisnis yang optimal. Oleh karenaa itu, budaya organisasi dan kebijakan pemerintah tersebut harus direkayasa sedemikian rupa sehingga mampu memicu pencapaian sasaran pengembangan agribisnis nasional.

Indikator-indikator keberhasilan di atas (Gambar 1) seharusnya tidak hanya dipandang sebagai *sistem pengukuran operasional*, tetapi harus mampu dijadikan sebagai *sistem manajemen stratejik* untuk mengelola strategi pengembangan agribisnis dalam jangka panjang. Untuk itu, diperlukan ukuran-ukuran yang terfokus dan terimplementasi pada pencapaian proses manajemen yang kritis, yaitu:

1. memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi agribisnis
2. mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukurannya.
3. merencanakan, menetapkan target dan menyelaraskan inisatif yang strategis.
4. mengaktifkan masukan (kritik) dan pembelajaran yang strategis.

Apabila kita menengok evolusi perkembangan pengelolaan sumber-daya manusia, dapat diamati bahawa dewasa ini kita berada pada era manajemen stratejik sumberdaya manusia. Pada era ini, karakteristik utama yang menonjol adalah bahwa manusia merupakan sumber daya saing organisasi, karena tuntutan akan kemampuan sumberdaya manusia dalam kemampuan sumberdaya manusia dalam menetapkan visi dan strategi organisasi merupakan tolok ukur keberhasilan perannya.

Dengan demikian, ide-ide yang dimiliki sumberdaya manusia sistem agribisnis harus terus ditumbuh kembangkan sebagai bagian integral dari kegiatan pengembangan kualitas sumber daya manusia sistem agribisnis nasional.

Untuk menunjang kegiatan tersebut, perlu ditopang oleh penerapan sistem dan mekanisme kinerja yang tepat. Dengan demikian, informasi tentang peta kekuatan sumberdaya manusia sistem agribisnis nasional dapat dijadikan tituik awal untuk menggerakkan proses pengembangan kelembagaan agribisnis yang diambil tepat pada jalurnya.

DAFTAR PUSTAKA

1. *Gouillart, F.J. & J.N. Kelly, 1995.*
   Transforming the Organization. New York, McGraw-Hill Inc.
2. *Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 1996.*
   The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
3. *Werther, W.B. & K. Davis. 1996.*
   Human Resources & Personnel Management. 5th ed. McGraw-Hill International Ed.

PELUANG PASCAKRISIS

Dr. Ir. E. Gumbira Sa'id, MA Dev
& Ir. M. Zahrul Muttaqin, MM

manajemen perubahan dan persiapan agribisnis Indonesia memasuki abad ke - 21

[1] Dr. Ir. E. Gumbira Sa'id. MADev.. adalah Direktur Akademik MMA-IPB, Direktur Eksekutif Majelis Usahawan Indonesia untuk Pembangunan Berkelanjutan (MUIPB) dan Kepala Laboratorium Bioindustri, Jurusan TIN, Fateta IPB.

[2] Ir. M. Zahrul Muttaqin, MM, adalah Sekretaris Eksekutif MUIPB dan Peneliti Pengembangan Agribisnis dan Agroindustri Berkelanjutan, kerjasama antara MMA-IPB dan MUIPB.

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

Marjinalisasi agribisnis di masa pemerintahan Orde Baru dengan pengembangan industri yang 'tidak mendukung' pertanian telah semakin memperburuk kondisi krisis Indonesia. Sementara itu upaya pemerintah melakukan reformasi di sektor agribisnis tersebut masih terkesan berjalan sendiri-sendiri, dan belum terpadu karena kebijakan agribisnis tidak ditangani oleh satu pintu. Padahal sektor agribisnislah yang saat ini sangat berpeluang untuk mengantarkan Indonesia keluar dari krisis, sebagaimana telah dibuktikan dengan meningkatkan pertumbuhan Indonesia di awal 'orde pembangunan' sebelum akhirnya terbiaskan oleh kebijakan industri yang tidak konsisten, bahkan terkesan melenceng dari amanat GBHN. Untuk itu diperlukan penanganan yang menyeluruh yang melibatkan unsur kebijakan makro dan pelaksana teknis dalam pemerintahan.

Krisis saat ini telah berada pada taraf yang sangat mengkhawatirkan. Ancaman kelaparan yang meluas di Indonesia dalam beberapa tahun mendatang, akibat dampak berantai dari gejolak moneter dan ketidakpercayaan pada pemerintah, telah terindikasi dengan adanya beberapa kelompok masyarakat yang kekurangan pangan. Meningkatnya jumlah penduduk miskin di Indonesia yang sampai semester pertama 1998 mencapai 79,4 juta orang (BPS, dalam Kompas 9 Juli 1998) memperlihatkan adanya keterkaitan dengan potensi kekurangan pangan tersebut.

Agaknya tidak salah jika banyak ajakan dari berbagai pihak untuk kembali memperteguh komitmen bangsa Indonesia untuk mengembangkan agribisnis dan agroindustri sebagai langkah solusi terhadap krisis yang sedang berjalan, atau paling tidak untuk menahan supaya tidak meluas pada koyaknya ketahanan dan integritas bangsa Indonesia.

TANTANGAN AGRIBISNIS INDONESIA DIMASA KRISIS

Meskipun dianggap sebagai salah satu sektor yang sangat mampu bertahan, agribisnis tetap terkena dampak krisis ekonomi sebagai akibat kurang seriusnya kebijakan pemerintah sebelumnya dalam penyediaan, pengembangan dan perawatan infrastruktur agribisnis serta kebijakan yang semakin mempertajam disparitas perolehan manfaat antara level *off-farm* dengan *on-farm*. Dengan ketidakadilan perolehan manfaat di atas, subsistem agribisnis di hulu semakin tidak menarik untuk dikembangkan. Maka, ketika alih fungsi lahan pertanian menjadi usaha - usaha non pertanian, termasuk lapangan golf, mendapatkan kesem-patan yang sangat besar, beramai-ramailah para pemilik lahan pertanian menjualnya kepada para investor untuk dijadikan usaha non pertanian. Pada akhirnya keku-rangan pasokan pangan, yang selalu disangkal oleh pemerintah dengan data-data surplus-nya, merupakan implikasi wajar dari gambaran yang telah dikemukakan. Sinyalemen mutakhir menyebutkan bahwa petani Indonesia saat ini hanya memiliki lahan rata-rata seluas 0,2 hektar, sehingga akan semakin menyulitkan upaya - upaya peningkatan pendapatan petani yang hanya didasarkan pada harga jual komoditas pertanian, khususnya padi (Kompas, 27 Juli 1998). Dengan demikian diperlukan upaya untuk membuka lahan baru dan menyediakan infrastruktur pertanian yang memadai bagi suatu usaha tani yang baik. Hal ini bukan persoalan mudah mengingat besarnya kebu-tuhan dana, sementara kondisi moneter nasional juga sedang limbung dengan masih le-mahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS. Belum lagi jika dihadapkan pada per-soalan perbaikan infrastruktur seperti saluran irigasi dan saluran distribusi fisik yang membutuhkan dana yang tidak sedikit.

Tantangan lain yang dihadapi oleh agribisnis Indonesia adalah upaya mengatasi keter-gantungan impor bahan pangan. Sebagian pengadaan bahan pangan seperti beras, jagung, gula, buah-buahan dan sayuran masih banyak yang dilakukan dengan impor. Selain sangat menguras devisa, impor tersebut juga memberikan citra yang tidak baik karena secara tidak langsung Indonesia dianggap sebagai bangsa yang tidak mampu memanfaatkan sumberdaya alam-nya yang melimpah dengan baik (Solahuddin, 1998). Belum diman-faatkan sepenuhnya sumberdaya alam hayati yang memiliki potensi keanekaragaman yang sangat tinggi merupakan tantangan besar sejak pola pembangunan nasional diperkenalkan oleh Orde Baru. Hingga saat ini hanya potensi hutan, dengan hasil utama berupa kayu, beberapa tanaman perkebunan serta padi yang benar-benar dimanfaatkan bahkan cenderung dieks-ploitasi besar - besaran. Komoditas lain seperti perikanan darat dan laut, peternakan, hortikultura, bahkan hasil hutan non kayu belum dimanfaatkan secara maksimum.

Tidak dapat disangkal bahwa sebagian besar pelaku agribisnis adalah mereka yang memiliki modal kecil, sementara jumlahnya men-capai 46% dari total angkatan kerja di Indonesia pada tahun 1994 (BPS, 1997, dalam Solahuddin, 1998). Dengan demikian masalah penyediaan dana melalui skema kredit yang layak, terutama pada masa krisis ini, mutlak dibutuhkan. Sementara itu kebijakan harga jual produk on-farm, khususnya padi, belum banyak membantu me-ningkatkan penda-patan petani. Dalam satu kali masa tanam hingga panen, seorang petani (sawah) harus mengeluarkan biaya per hektarnya tidak kurang dari Rp 1.710.000,- yang digunakan untuk biaya bajak sawah sebesar Rp 200.000, biaya mencangkul Rp 150.000,-, pengadaan bibit Rp 90.000,-, kebutuhan pupuk empat kwintal dan ongkos buruh sebesar Rp 700.000,-, membersihkan rumput Rp 300.000,-, menanam bibit Rp 120.000,- dan pestisida Rp 150.000,- (Basri, dalam Kompas, 27 Juli 1998). Dengan asumsi hasil panen mencapai 5 ton/ ha gabah kering panen (GKP), jika dijual dengan harga Rp 80.000,- per kwintal maka total pendapatan semusim adalah Rp 4 juta. Namun, dengan kondisi sekarang dimana kemampuan petani menyediakan sarana produksi menurun, maka kualitas dan produktivitas pun menurun yang menyebabkan kuantitas dan harga GKP menurun, sehingga penda-patan selama tiga bulan hanya dapat mencapai Rp 2,1 juta. Walhasil keuntungan petani hanya sekitar Rp 410.000 per musim tanam, suatu jumlah yang jauh dari cukup.

PERUBAHAN-PERUBAHAN GLOBAL AGRIBISNIS DAN GAMBARAN KONDISI AGRIBISNIS SETELAH BERAKHIRNYA KRISIS

Di masa mendatang, keberlanjutan pembangunan agribisnis akan dihadapkan pada situasi pasar yang semakin terbuka dan merupakan kekuatan yang besar untuk menciptakan peluang yang merata di antara negara dan masyarakat. Seringkali negara yang pasarnya memiliki suasana persaingan yang mendekati ideal sajalah yang tingkat kemiskinannya rendah dan berpeluang besar untuk keluar dari kemiskinan tersebut (Schmidheiny, 1992). Dalam jangka panjang, kebebasan berperan serta dalam pengambilan keputusan politik dan kebebasan berperan serta di pasar tidak dapat dipisahkan. Kecenderungan ini paling tidak dapat dilihat di beberapa negara Asia, termasuk Indonesia, yang saat ini tengah bergeser ke arah pemerintahan yang lebih demokratis.

Meningkatnya perdagangan pangan internasional dengan harga yang ditentukan oleh pasar dapat menjadi peluang bagi negara berkembang. Kekuatan pasar dapat digunakan untuk mendorong lebih banyak petani menanam tanaman pangan dengan cara yang lebih lestari (Schmidheiny, 1992). Sementara Indonesia diperkirakan belum sembuh benar dari krisis, pada tahun 2003 telah menunggu kesepakatan kawasan perdagangan bebas di tingkat ASEAN. Berbagai peluang sekaligus ancaman terhadap agribisnis Indonesia sertamerta akan menjadi keniscayaan yang tidak dapat lagi dibendung dengan cara sporadis. Tiba-tiba buah-buahan dan bahan pangan lainnya yang berlabel 'Bangkok' memenuhi pasar tradisional. Mangga manalagi atau *nata de coco* dengan tulisan berbahasa Tagalog teronggok di sudut-sudut toko kelontong. Anggrek dan tanaman hidroponik berlabel 'Singapore' semakin merajalela, dan masih banyak lagi gambaran suram agribisnis Indonesia, jika tidak ada upaya nyata para pemangku (*stakeholders*) agribisnis untuk mengantisipasinya. Ketika Indonesia mampu keluar dari krisis yang sangat memedihkan ini, Insya Allah, sudah menghadang kesepakatan kawas-an perdagangan bebas di wilayah Asia Pasifik yang dimulai pada tahun 2020. Untuk mampu bersaing dalam kancah perdagangan yang semakin kompetitif tersebut Indo-nesia dituntut untuk secepatnya mengatasi pertumbuhan ekonomi yang negatif dan memperbaiki distribusi pendapatan rakyatnya. Angin reformasi seharusnya memberikan kesempatan untuk memperbaiki iklim berusaha agar semakin kondusif bagi persaingan yang sehat dan menghapus sumber-sumber penyebab distorsi yang menghambat efisiensi produksi yang saat ini masih belum nampak gebrakan yang sangat nyata dari pemerintah.

"Di dalam setiap kesulitan terdapat kemudahan", adalah suatu kredo yang harus menjadi pegangan para pelaku agribisnis dan bangsa Indonesia pada umumnya dalam menangani krisis agar tidak berkepanjangan. Dengan mengamati kecenderungan arah perdagangan internasional, Indonesia dapat memanfaatkan peluang yang muncul, khususnya untuk produk agroindustri, antara lain (Gumbira-Sa'id, 1997): 1.Pasar ekspor untuk produk agroindustri di manca negara masih terbuka lebar. 2. Dalam memasuki era globalisasi serta disepakatinya komitmen perjanjian perdagangan internasional di bawah WTO, maka negara-negara di dunia masih harus membuka pasar dalam negerinya dan meniadakan hambatan-hambatan untuk memasuki pasar tersebut. 3.Kemampuan teknologi produk agroindustri Indonesia telah dapat bersaing secara kompetitif di pasar internasional. 4.Potensi hasil pertanian Indonesia cukup besar mengingat Indonesia masih merupakan negara agraris.

Disamping itu, pengembangan agribisnis dan agroindustri di masa krisis akan dapat mengurangi dampak sosial pengangguran karena mampu menyerap banyak tenaga kerja yang terkena PHK akibat krisis yang melanda sektor non pertanian. Pengembangan agribisnis juga diharapkan dapat memenuhi kalangkaan obat paten dari luar negeri dengan memasok obat-obatan tradisional. Saat ini beberapa komoditas agribisnis bahkan *'booming'* menyusul melorotnya nilai rupiah terhadap dollar AS. Komoditas-komoditas seperti udang, kakao, dan kopi telah membuat para pemilik tambak atau kebun mendapatkan keuntungan berlipat ganda dari ekspor yang dilakukannya, meskipun dibayang-bayangi ancaman penjarahan yang seringkali menjadi mimpi buruk bagi mereka. Akan tetapi harus diakui bahwa hal tersebut lebih bersifat *'blessing in disguise'* daripada sesuatu yang direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu upaya sistematis dan terencana untuk mempekokoh usaha-usaha tersebut perlu segera dirumuskan, sehingga ketika kondisi perekonomian dan sosial politik kembali normal, maka usaha-usaha agribisnis tersebut tidak tenggelam karena digusur oleh usaha ekonomi lainnya.

Mungkin komoditas yang dapat dikatakan telah disiapkan untuk menjadi andalan Indonesia di masa mendatang adalah kelapa sawit. Di saat krisis ini pun posisi minyak sawit masih sangat penting dalam memper-tahankan stabilitas perekonomian nasional. Bahkan dengan tingginya harga CPO di luar negeri membuat tinggi pula harga minyak goreng di dalam negeri, sehingga banyak kon-sumen beralih kembali ke minyak kelapa. Hal ini jika dilihat sisi po-sitifnya akan mampu mendayagunakan pro-duk-produk yang ber-basis pada kelapa yang selama ini banyak di-tinggalkan orang. Akan tetapi masih banyak hal yang harus dilakukan dalam rangka menda-yagunakan komoditas kelapa sawit untuk mencapai nilai eko-nomis yang optimum. Demikian pula untuk komoditas kehutanan, kelautan dan per-kebunan lainnya. Minyak dan lemak nabati merupakan salah satu andalan utama produk agribisnis Indonesia selain produk-produk kayu dan kertas. Data dari tahun 1992-1997 menunjukkan bahwa kecen-derungan nilai ekspor minyak dan lemak nabati meningkat, meskipun nilainya lebih kecil, dibandingkan dengan produk olahan kayu dan kertas yang cenderung menurun (Depperindag, 1998).

Secara umum, pasar internasional di masa perdagangan bebas nanti akan dibanjiri oleh produk-produk agroindustri, dimana peningkatan nilai tambah agribisnis yang tinggi dimulai pada subsistem ini. Oleh karena itu perlu dilakukan persiapan-persiapan dari sekarang untuk membangun kerangka agribisnis yang kokoh dan menunjang menjadikan agroindustri sebagai lokomotif penghela pembangunan agribisnis di Indonesia. Dalam hal ini peranan teknologi menjadi sangat penting dalam menunjang keberhasilan pemba-ngunan agroindustri. Bioteknologi memiliki peran yang sentral dalam agribisnis, khususnya agroindustri, penemuan rekayasa genetika (rekombinasi DNA), kultur jaringan, hibridoma, dan rekayasa bioproses. Melalui rekayasa genetika dan kultur jaringan didapatkan bahan baku agroindustri yang bermutu tinggi, standar dan sesuai dengan permintaan konsumen, sehingga memudahkan proses pengolahan-nya. Perusahaan - perusahaan seperti PT. INAGRO, PT. FITOTEK UNGGUL, dan PT. POLITANI telah mengembangkan teknologi ini, namun masih diperlukan peru-sahaan lebih banyak dan lebih besar lagi untuk mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan raksasa dari luar negeri. Bioteknologi juga memungkinkan pengembangan bahan pangan/pakan baru. Produk-produk yang dihasilkan dari sebagian hasil panen yang dianggap tidak lagi dapat dimanfaatkan untuk pangan/pakan, dengan bantuan mikroorganisme, dapat diubah menjadi bahan pangan/pakan. Proses pembuatan *nata de coco* dari limbah air kelapa dan pembuatan *silase* dari limbah ikan untuk pakan ikan merupakan contoh keber-hasilan bioteknologi.

"DI DALAM SETIAP KESULITAN TERDAPAT KEMUDAHAN", ADALAH SUATU KREDO YANG HARUS MENJADI PEGANGAN PARA PELAKU AGRIBISNIS DAN BANGSA INDONESIA PADA UMUMNYA DALAM MENANGANI KRISIS AGAR TIDAK BERKEPANJANGAN. DENGAN MENGAMATI KECENDERUNGAN ARAH PERDAGANGAN INTERNASIONAL, INDONESIA DAPAT MEMANFAATKAN PELUANG YANG MUNCUL, KHUSUSNYA UNTUK PRODUK AGROINDUSTRI.

Kemampuan memproduksi secara masal dari produk bio-teknologi memiliki peluang pertumbuhan bisnis yang tinggi. Dengan bioteknologi, kendala alam dapat diminimumkan untuk mampu menghasilkan produk agribisnis yang bermutu tinggi dan tersedia sepanjang tahun. Teknologi agroindustri memungkinkan untuk menemukan material-material baru seperti *bioconcrete*. biopolimer, plastik *biodegradable* (gum xantan, pululan, polihidroksibutirat) dan lain-lain. Bahan-bahan tersebut dapat diadakan dari limbah agroindustri sehingga meningkatkan manfaat. Teknologi konversi energi telah berhasil menemukan sumber energi alternatif dari bahan-bahan hayati seperti metana, gasohol, aseton-butanol-etanol, dan briket arang kayu. Negara - negara konsumen (maju) sangat peduli terhadap keberadaan teknologi alternatif ini, disamping tenaga air, uap dan matahari, mengingat semakin menipisnya deposit energi fosil di bumi. Dengan luas hutan sekitar 139 juta hektar Indonesia sangat berpeluang mendapatkan energi-energi tersebut. Teknologi pascapanen sangat penting mengingat hal ini berkaitan erat dengan karakteristik produk agribisnis yang *perishable* dan *bulky*. Penanganan produk-produk yang diekspor secara mentah seperti kopi, udang, cacao, CPO dan sebagainya akan sangat menetukan tingkat keawetan dan mutunya.

Perkembangan teknologi medika sangat mendukung terman-faatkannya jenis-jenis tanaman obat tropis untuk dijadikan bahan baku. Selain rempah-rempah yang sudah sangat terkenal dan banyak dimanfaatkan oleh masyarakat, Indonesia menyimpan banyak sekali potensi tanaman obat yang tersebar di seluruh hutan dan dasar laut. Sampai saat ini potensi ini belum tergali secara maksimal. Produk hu-tan masih terpaku pada kayu dan olahan kayu dan hasil laut masih terpusat pada ikan dan udang.

REORIENTASI VISI AGRIBISNIS INDONESIA

Proses perubahan, yang tidak dapat dielakkan, ke arah pembangunan yang berkelanjutan akan menentukan arah pengembangan agribisnis di masa depan. Proses itu membentuk cara pandang yang baru yang dapat menentukan pola yang baru dalam melakukan usaha di bidang agribisnis. Pola yang baru tersebut tampak dari bergantinya situasi pemborosan dan pencemaran menjadi situasi kelestarian, dan bergantinya sistem proteksionisme ke sistem yang lebih terbuka dan adil. Hal ini membu-tuhkan visi yang mampu mende-finisikan kembali agribisnis Indonesia untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Visi pembangunan agribisnis yang dikembangkan oleh Indonesia hendaknya berpusat pada pelaksanaan sebuah sistem agribisnis yang mengintegrasikan subsisitem-subsistem budidaya, pengolahan dan pemasaran serta lembaga-lembaga penunjang lainnya dengan tetap memperta-hankan kelestarian sumber daya alam serta memungkinkan terjadinya pemerataan akses ke sumber daya bagi semua orang, sehingga dimungkinkan adanya pemerataan pendapatan di antara subsistem-subsistem yang ada untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang tinggi. Syarat utama keberhasilan pencapaian visi diatas adalah dibutuhkannya cara pandang yang integral dalam pembangunan pertanian yang berimplikasi pada perlunya institusi-institusi yang ber- interaksi secara koordinatif dan koheren. Hal ini menjadi sangat penting mengingat kondisi Indonesia yang seringkali memiliki permasalahan dalam koordinasi terutama dalam tingkat pengambilan kebijakan. (Gumbira-Said dan Muttaqin, 1998). Secara makro, visi tersebut hen-daknya diejawantahkan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang terkait dengan kebijakan sektor lainnya dan bersifat multi departemental. Departemen Pertanian, misalnya, yang memiliki program komoditas unggulan sebagai anti-sipasi krisis dan era perdagangan bebas yang didasarkan pada keunggulan kompetitif dan keberlanjutan pasokan untuk masa mendatang, harus ditunjang program perindustrian untuk menciptakan diversifikasi produk-produk akhir yang memiliki nilai tambah yang tinggi. Dengan dipadu pertimbangan penguasaan dan kemungkinan pengembangan teknologi pertanian maka prioritas komoditas unggulan akan menjadi lebih terfokus. Disamping itu aspek pembinaan pengusaha kecil dan menengah di bidang pengolahan hasil pertanian juga harus dilakukan secara simultan.

UPAYA OPERASIONAL

Untuk memanfaatkan pelu-ang sekaligus menghadapi tantang-an agribisnis di masa mendatang (pascakrisis) perlu dilakukan langkah-langkah sejak dini. Mengingat hal yang paling mendesak adalah mengantisipasi meluasnya kelangkaan pangan, maka perlu digalakkan penanaman tanaman pangan di lahan-lahan pertanian terutama lahan tidur dan terbengkalai. Akan tetapi tetap diperlukan perencanaan pemilihan komoditas yang ditanam yaitu komoditas unggulan yang berorientasi mencukupi pangan dalam negeri, mampu menunjang kesehatan masyarakat dan berorientasi ekspor. Perencanaan jenis, jumlah dan sistem usahatani juga diperlukan untuk antisipasi kelebihan pasokan komoditas tertentu, sehingga harganya anjlok, sementara komoditas lainnya malah langka. Upaya di atas agaknya menjadi agenda pemerintah yang sangat mendesak sehingga pihak Menteri Perumahan Rakyat pun telah menyediakan sekitar 60.000 hektar lahan di lingkungan pemukiman untuk dijadikan areal tanaman pangan (Bisnis Indonesia, 23 April 1998), meskipun pada dasarnya potensi yang sangat besar adalah pada lahan-lahan kecil yang tersebar di seluruh penjuru pedesaan. Disamping itu, pemanfaatan lahan tidur juga mampu menyediakan lapangan pekerjaan baru. Mencontoh program padat karya yang dilakukan pemerintah Amerika Serikat pada tahun 1931, dimana masyarakat dihimbau untuk kembali ke desa dan melaksanakan program penanaman pohon (antara lain hortikultura) dan tanaman kehutanan, memberikan hasil yang baik, yakni selain masyarakat mendapatkan pekerjaan, bibit pohon yang ditanam menghasilkan kebutuhan sandang dan pangan, selain membuat hutan lebih hijau, lestari dan mampu menyerap polusi dari pengembangan industri di sekitarnya (Solahuddin, 1998). Penggalakan pemanfaatan lahan tidur harus dilaksanakan bersama-sama antara pemerintah, perguruan tinggi, lembaga swadaya

R.E.F.E.R.E.N.S.I

Bisnis Indonesia, 23 Juli 1998. Swasembada Pangan Jadi Taruhannya. - id - 23 Juli 1998. 60.000 Ha Lahan untuk Tanaman Pangan.

Departemen Perindustrian dan Perdagangan RI. 1998. Statistik Industri dan Perdagangan, January 1998. Departemen Perindustrian dan Perdagangan RI. Jakarta.

Gumbira-Sa'id, E. 1997. Peluang dan Tantangan Agroindustri Sebagai Alternatif Penguasaan Teknologi Indonesia di Masa Mendatang. Makalah disampaikan pada acara "Final Presentasi Lomba Rancangan Pabrik Tingkat Nasional 1997", ITB, Bandung, 14 Juni 1997.

masyarakat dan tokoh-tokoh masyarakat. Hal ini mengingat luasnya wilayah Indonesia sementara pihak pemerintah tidak banyak memiliki sumberdaya untuk turun sendiri di lapangan. Terlebih, di daerah pedesaan, pengaruh tokoh-tokoh masyarakat seperti kiyai, tetua adat, pendeta dan sebagainya sangat kuat. Masalah pokok yang dihadapi oleh program padat karya pemanfaatan lahan tidur adalah masalah dana operasional dan ketersediaan sarana produksi pertanian. Diperlukan banyak sekali bibit tanaman pangan, pupuk dan pestisida. Upaya untuk mengatasi masalah di atas dapat dilakukan melalui pendekatan *ecofarming.* Dengan *ecofarming* maka pertanian dilaksanakan secara organik dan terpadu dengan kegiatan peternakan, perikanan dan kehutanan, dengan sedikit mungkin memberikan masukan bahan-bahan (kimia) dari luar ke dalam. Meskipun produktivitasnya mungkin di bawah usahatani intensif, namun dengan luasan lahan yang besar akan didapatkan hasil yang besar pula. Disamping itu secara ekonomi lebih murah dan secara ekologis sangat ramah lingkungan. Teknologi pupuk bio dan biopestisida akan sangat membantu program ini.

Beberapa tanaman yang dapat dijadikan komoditas unggulan untuk pemanfaatan lahan tidur antara lain ubikayu / singkong, ganyong, jagung, gembili, terung, cabe / lombok, lengkuas, jahe, mentimun, pisang, jambu mete, dan salak. Sementara tanaman kehutanan yang dapat di tanam antara lain sengon/jeunjing, lamtoro dan kaliandra. Untuk usaha perikanan dan peternakan dapat dipilih komoditas udang, sapi, kambing atau ayam. Bagi petani yang sejak krisis mengalami kesulitan dana, maka perlu disalurkan permodalan dengan memilih penyalur modal yang tidak terhambat dalam birokrasi distribusi kredit. Saat ini alokasi dana KUT ditingkatkan untuk lebih memacu produksi pertanian, namun yang harus diperhatikan adalah pola penyalurannya agar tidak terjadi bias seperti pada masa-masa sebelum ini. Bagi usaha kecil dan menengah di sektor agribisnis perlu diintroduksikan secara cepat teknologi sederhana yang mudah diaplikasikan dan dapat diperbarui serta menyerap tenaga kerja. Teknologi tersebut antara lain pembuatan nata de coco, pem-buatan minyak kelapa dengan fermentasi, pembuatan kompos dengan teknologi *effective microorganism* (EM), pembuatan biogas, pembuatan produk-produk pangan tradisional dari singkong atau garut dan lain sebaginya. Dalam pada itu, untuk industri skala besar, semacam perkebunan, pertanian besar, HPH dan HTI, maka peranan pemerintah dan pengusaha agribisnis untuk merencanakan pembuatan produk hilir dari produk-produk seperti CPO, kayu, minyak atsiri, dan sebagainya. Komoditas yang paling ber-potensi untuk dikembangkan adalah kelapa sawit. Potensi yang saat ini belum dimanfaatkan secara maksimal adalah kandungan vitamin A pada kelapa sawit yang bernilai tinggi. Tinggal sekarang bagaimana upaya para pengusaha besar untuk tidak ha-nya mengejar target minyak goreng saja, namun lebih kepada produksi vitamin A.

SAAT INI BEBERAPA KOMODITAS AGRIBISNIS BAHKAN *'BOOMING'* MENYUSUL MELOROTNYA NILAI RUPIAH TERHADAP DOLLAR AS. KOMODITAS-KOMODITAS SEPERTI UDANG, KAKAO, DAN KOPI TELAH MEMBUAT PARA PEMILIK TAMBAK ATAU KEBUN MENDAPATKAN KEUNTUNGAN BERLIPAT GANDA DARI EKSPOR YANG DILAKUKANNYA, MESKIPUN DIBAYANG-BAYANGI ANCAMAN PENJARAHAN YANG SERINGKALI MENJADI MIMPI BURUK BAGI MEREKA. AKAN TETAPI HARUS DIAKUI BAHWA HAL TERSEBUT LEBIH BERSIFAT *'BLESSING IN DISGUISE'* DARIPADA SESUATU YANG DIRENCANAKAN SEBELUMNYA.

PENUTUP

Pada dasarnya perubahan adalah keniscayaan. Satu-satunya yang tidak berubah di dunia ini adalah perubahan itu sendiri, sehingga dibutuhkan suatu manajemen yang mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi, terlebih dengan semakin cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis pada umumnya dan agribisnis pada khususnya. Perubahan-perubahan tersebut telah memunculkan peluang dan ancaman terhadap keberlangsungan agribisnis Indonesia. Tinggal bagai-mana kemauan dan kemam-puan bangsa Indonesia untuk mengubah setiap ancaman menjadi peluang. Gambaran kondisi agribisnis Indonesia di atas adalah modal bagi bangsa Indonesia untuk dijadikan bekal dan celah keluar dari krisis.

Namun yang lebih penting adalah tindakan yang dilakukan sejak sekarang harus benar-benar diperhitungkan dengan baik, bukan sekadar program sporadis, meskipun didesak oleh kondisi abnormal. Bagaimana pun, negara berpenduduk besar dan berwilayah luas seperti Indonesia sangat tergantung pada keberhasilan pembangunan agribisnisnya. Pe-ngalaman negara-negara yang memiliki karakteristik geografis dan demografis yang hampir sama dengan Indonesia seperti Amerika, China, Rusia dan India memberikan contoh keberhasilan dan kegagalan menciptakan kesejahteraan karena kebijakan agribisnisnya.

Gumbira-Sa'id, E. dan M. Zahrul-Muttaqin. 1998. Visi Global Agribisnis Berkelanjutan: antisipasi jangka panjang terhadap krisis ekonomi. Agrimedia, Volume 4 No. 2, Juni 1998. MMA-IPB. Bogor.

Intan, A.H. 1997. Pengembangan Mutu SDM Agribisnis Menghadapi Tahun 2020. Agrimedia, Volume 3 No. 1, Juni 1997. MMA-IPB. Bogor.

Kompas, 9 Juli 1998. Jumlah Penduduk Miskin Makin Meroket, - id - 27 Juli 1998. Reformasi Deptan untuk Atasi Rawan Pangan, - id - 27 Juli 1998. Kebijakan Orde Baru Merusak Agribisnis.

Schmidheiny, S. 1992. Changing Course: A global business perspective on development and the environment. Massasuchusetts Institute of Technology. USA.

Solahuddin, S. 1998. Peluang Agribisnis dan Agroindustri dalam Krisis Ekonomi. Makalah disampaikan pada Diskusi terbatas Dewan Riset Nasional, 17 Februari 1998 di Jakarta.