

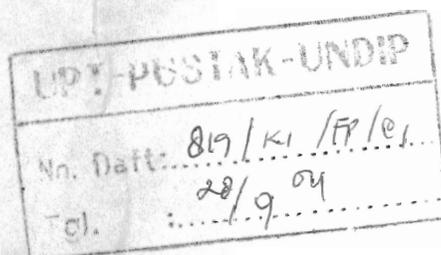
HAND OUT KULIAH

**MANAJEMEN AGRIBISNIS PETERNAKAN
(PENGANTAR MANAJEMEN AGRIBISNIS)**



Oleh:

**EDY PRASETYO
AGUS SETIADI**



**LABORATORIUM SOSIAL EKONOMI PETERNAKAN
JURUSAN PRODUKSI TERNAK
FAKULTAS PETERNAKAN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2004**

KATA PENGANTAR

Buku Ajar Manajemen Agribisnis disusun berdasarkan atas kebutuhan atas perlunya sarana bagi sistem belajar mengajar. Dalam buku ini berisi materi tentang, pengertian manajemen agribisnis, sumberdaya manusia, produksi, pemasaran, keuangan, risiko, penerapan teknologi dan kelembagaan pendukung agribisnis. Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan hidayahNya sehingga tersusunlah Buku Ajar Manajemen Agribisnis.

Buku ajar ini digunakan khususnya bagi mahasiswa Program Studi D-III Manajemen Usaha Peternakan (D-III MUP), Fakultas Peternakan Universitas Diponegoro, dimana di dalamnya diberikan materi atau uraian yang mudah dimengerti dan dipahami, sederhana dan cukup jelas disesuaikan dengan silabus Mata Kuliah yang ada. Adapun materi yang diberikan meliputi : (1) Pengertian Manajemen Agribisnis; (2) Manajemen SDM Agribisnis; (3) Manajemen Produksi Agribisnis; (4) Manajemen Pemasaran dan Distribusi Produk Agribisnis; (5) Manajemen Keuangan Agribisnis; (6) Manajemen Risiko Agribisnis; (7) Manajemen Teknologi Agribisnis dan (8) dan kelembagaan pendukung agribisnis.

Dengan selesainya Buku Ajar Manajemen Agribisnis ini maka ucapan terima kasih disampaikan kepada : (1) DIKTI yang telah memberikan dana melalui Program Semi-Que V tahun 2003 pada Program Studi D-III MUP (2) Dekan Fakultas Peternakan UNDIP dan Pengelola Program Studi D-III MUP atas kepercayaan yang telah diberikan kepada penyusun Buku Ajar Manajemen Agribisnis. Akhirnya, diharapkan bahwa Buku Ajar ini dapat membantu dalam proses belajar mengajar dan dapat dijadikan sarana untuk menambah pengetahuan dan memperluas cakrawala di bidang Manajemen Agribisnis.

Semarang, September 2003
Penyusun

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. Pendahuluan	1
1.1. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Agribisnis	3
1.2. Karakteristik Agribisnis	6
1.3. Peranan Manajemen Agribisnis	8
1.4. Organisasi Agribisnis	10
1.5. Fungsi-fungsi Manajemen Agribisnis	12
BAB II. Pembinaan Sumber Daya Manusi Untuk Pengembangan Agribisnis	16
2.1. Tuntutan Terhadap Kualitas SDM Agribisnis	17
2.2. Pembinaan SDM Agribisnis	19
2.3. Pembinaan SDM dan Pengembangan Perekonomian Pedesaan	20
2.4. SDM Agribisnis Pada Era Global	21
BAB III. Manajemen Produksi Agribisnis	25
3.1. Perencanaan Produksi	28
3.2. Perencanaan Proses Produksi	31
3.3. Pengawasan Produksi	33
3.4. Evaluasi produksi	34
3.5. Pengendalian Produksi	35
3.6. Usaha Pengolahan Hasil Peternakan	35
3.7. Perencanaan Agro Industri	35
BAB IV. Manajemen Pemasaran Agribisnis	40
4.1. Pengertian dan Ruang Lingkup	40
4.2. ciri-ciri Produk Agribisnis Peternakan	41
4.3. Masalah Pemasaran Peternakan	42
4.4. Perencanaan Pemasaran	43
4.5. Kebijaksanaan Harga	46
4.6. Kebijakan Pemerintah Dalam Sistem Pemasaran	51
BAB V. Manajemen Keuangan Agribisnis	55
5.1. fungsi Manajemen Keuangan	55
5.2. Tujuan Manajemen Keuangan	56
5.3. Keuangan Perusahaan	57
5.4. Keuangan Perusahaan Dan Agensi Teori	58

5.5.	Perkembangan Manajemen Keuangan	59
5.6.	Pasar Finansial dan Perusahaan	59
5.7.	Pasar Finansial	60
5.8.	Lembaga-Lembaga Keuangan	60
5.9.	Alokasi Dana Lewat Keuntungan	61
5.10.	Alat-alat Analisis Keuangan	62
5.11.	Penggunaan Data Keuangan Dari Laporan Keuangan	66
5.12.	Prakiraan dan Perencanaan Keuangan	67
5.13.	Cakupan Analisis Agribisnis	69
5.14.	Unsur-unsur Produksi Agribisnis	71
5.15.	Analisis Finansial Agribisnis	72
BAB VI. Manajemen Resiko Agribisnis		76
6.1.	Mengelola Resiko Agribisnis	77
BAB VI. Manajemen Resiko Agribisnis		82
7.1.	Perencanaan Teknologi	82
7.2.	Pengorganisasian teknologi	84
7.3.	Pelaksanaan Penerapan teknologi	84
7.4.	Pengawasan Evaluasi dan Pengendalian	84
7.5.	Teknologi Dalam Agribisnis	85
7.6.	Pengembangan dan Penerapan Bioteknologi	85
DAFTAR PUSTAKA		87

I. PENDAHULUAN

Evolusi pembangunan pertanian (khususnya pembangunan peternakan) di Indonesia sejak jaman paska penjajahan sampai memasuki milinium ke-tiga ini diawali dengan konsep pembangunan berdasarkan pendekatan teknis atau *technical approach* (sampai dengan tahun 1965), kemudian pendekatan terpadu atau *integrated approach* (sampai dengan dasa warsa tahun delapan puluhan), dan konsep pembangunan yang diterapkan sampai saat sekarang adalah pendekatan agribisnis atau *agribusiness approach*.

Pendekatan teknis diterapkan dengan pertimbangan bahwa pada jaman penjajahan sektor pertanian di Indonesia telah mengalami kehancuran, baik ditinjau dari sisi kuantitas maupun kualitas. Di mana pada saat itu populasi ternak menjadi sangat jauh menurun, begitu pula dalam hal kualitasnya. Demikian pula halnya untuk subsektor-subsektor yang lain, yaitu subsektor pertanian, perikanan, perkebunan, dan kehutanan. Dengan pendekatan teknis, kebijaksanaan pemerintah memprioritaskan peningkatan kuantitas maupun kualitas dari masing-masing sub sektor. Namun akhirnya pada kurang lebih tahun 1965, dirasakan bahwa pendekatan teknis tidak lagi mempunyai arti penting. Hal ini karena dengan kuantitas dan kualitas yang meningkat, namun bila secara ekonomis tidak mendatangkan hasil, maka tidak mempunyai manfaat yang berarti. Sehingga pada saat itu orientasi pembangunan pertanian dirubah menjadi pendekatan terpadu.

Pendekatan terpadu diterapkan sebagai tahapan pengembangan dari pendekatan teknis. Dengan pendekatan terpadu, orientasi pembangunan pertanian tidak hanya didasarkan pada pertimbangan teknis saja, namun juga di dasarkan pada pertimbangan teknologi sosial maupun teknologi ekonomi. Jadi

yang diharapkan selain pembangunan pertanian dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas produk yang tinggi dan baik, namun sistem organisasi para pelakunya (termasuk pengusaha dan petani) juga perlu diberdayakan demi untuk meningkatkan efisiensinya. Pada saat itu bermunculan organisasi-organisasi kelompok tani, seperti misalnya Kelompok Pendengar Pembaca dan Pirsawan (Kelompencapir), Badan Usaha Unit Desa (BUUD), Koperasi Unit Desa (KUD), dan kelompok-kelompok tani lainnya. Sedangkan teknologi ekonomi diterapkan dengan alasan untuk meningkatkan manfaat ekonomi pada kegiatan pertanian. Apalah artinya bila kuantitas produk yang dihasilkan sudah meningkat, pelaku kegiatan pertanian sudah diberdayakan melalui teknologi sosial, namun kegiatan tersebut secara ekonomis belum diperoleh manfaat yang besar. Oleh karena pendekatan terpadu masih menggunakan pendekatan secara parsial, maka dirasakan manfaat yang diperolehpun juga belum maksimal. Sehingga kebijaksanaan pembangunan pertanian diperbarui lagi menjadi pendekatan agribisnis, yang merupakan suatu pendekatan yang diterapkan hingga saat sekarang.

Pendekatan agribisnis diterapkan dengan menggunakan dasar pertimbangan bisnis sebagai prioritas utama. Pendekatan agribisnis merupakan konsep pembangunan pertanian yang menekankan bahwa kegiatan pra produksi, proses produksi, pemanenan dan pengolahan paska panen, serta pemasaran produk pertanian harus dipandang sebagai satu kesatuan secara totalitas dan tidak diperbolehkan untuk dipotong-potong. Dengan pendekatan agribisnis diharapkan pembangunan pertanian akan menghasilkan manfaat teknis, sosial maupun ekonomi yang meningkat secara bersamaan (totalitas).

Untuk itulah pentingnya pengambilan keputusan bagi pemerintah dalam hal pembangunan pertanian, yang senantiasa direncanakan, dilaksanakan, dikendalikan, dan dievaluasi pada setiap saat. Hal ini karena sektor pertanian bagi Indonesia (sebagai negara yang sedang berkembang) masih merupakan sektor penting bagi pembangunan perekonomian nasional. Peranan penting

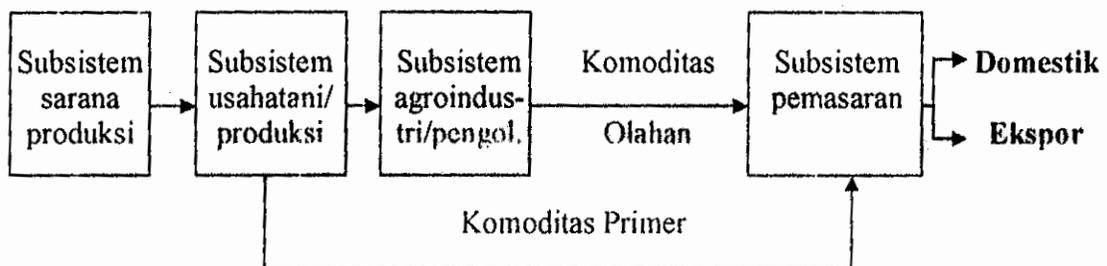
sector pertanian terhadap pembangunan perekonomian nasional, antara lain tercermin dari peranannya terhadap penyerapan lapangan pekerjaan (*labor contribution*), terhadap devisa negara (*foreign exchange contribution*), dan terhadap pasar produk sektor industri (*market contribution*).

1.1. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Agribisnis.

Manajemen agribisnis mengandung pengertian dari 2 (dua) kata, yaitu manajemen dan agribisnis. Manajemen merupakan seni (art) dan ilmu (science) untuk melaksanakan suatu rangkaian pekerjaan melalui orang-orang. Menurut *Stoner dan Freeman (1989)* dalam *Gumbira Sa'id et.al (2001)*, manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses pemanfaatan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut H. Koontz (1982), memberikan definisi tentang manajemen yaitu proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumberdaya yang lain untuk mencapai sasaran organisasi (perusahaan) yang telah ditetapkan. Pengertian manajemen masih banyak yang didefinisikan oleh para ahlinya, namun secara prinsip semuanya itu mempunyai makna pengertian yang sama. Sedangkan agribisnis pengertiannya telah diuraikan seperti tersebut di atas. Dari 2 (dua) kata tersebut apabila dirangkum, maka manajemen agribisnis adalah seni dan ilmu untuk melaksanakan rangkaian pekerjaan pada kegiatan-kegiatan agribisnis, sejak dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, sampai dengan evaluasi. Sedangkan kegiatan-kegiatan agribisnis yang dimaksudkan adalah meliputi kegiatan penyediaan sarana maupun prasarana produksi, proses produksi, pengolahan produk primer maupun produk lanjutan (agroindustri), dan pemasaran produk. Di dalam kegiatan-kegiatan tersebut menyangkut beberapa kegiatan lain yang mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan agribisnis, yaitu meliputi kegiatan akuntansi keuangan (analisis financial), pengendalian resiko usaha,

penerapan teknologi, serta pemanfaatan sumberdaya manusia maupun lembaga pendukung agribisnis. Dengan demikian sebenarnya manajemen agribisnis lebih tepat dikatakan sebagai bentuk manajerial ekonomi. Manajemen agribisnis bukan hanya menjelaskan apa adanya fenomena agribisnis (sebagaimana ilmu ekonomi pertanian), namun lebih menekankan bagaimana seharusnya untuk dilakukan. Untuk itulah manajemen agribisnis tidak cukup hanya memiliki landasan teori ekonomi akan tetapi juga teori kewirausahaan yang di dalamnya termasuk teori pengambilan keputusan.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka di dalamnya terkandung kegiatan-kegiatan manajemen agribisnis yang sekaligus merupakan batasan ruang lingkupnya. Secara skematis mata rantai kegiatan agribisnis dapat di gambarkan seperti pada Ilustrasi 1 berikut :



Ilustrasi 1. Mata Rantai Kegiatan Agribisnis

Ke-empat mata rantai atau subsistem tersebut mempunyai ruang lingkup kegiatan sebagai berikut :

- Subsistem Penyediaan Sarana Produksi, menyangkut kegiatan-kegiatan pengadaan dan penyaluran sarana produksi pertanian yang di dasarkan pada perencanaan dan pengelolaannya, sehingga sarana produksi tersebut dapat memenuhi kriteria 5 tepat (yaitu, tepat : waktu, jumlah, jenis, mutu, dan produk). Kegiatan-kegiatan ini mempunyai keterkaitan kebelakang (*back ward linkages*) dengan industri-industri hulu.

- Subsistem Usahatani atau Proses Produksi, menyangkut kegiatan-kegiatan pembinaan dan pengembangan usahatani dalam rangka meningkatkan produksi primer pertanian. Termasuk dalam kegiatan ini adalah pemilihan lokasi usahatani, pemilihan komoditas, pemilihan teknologi, serta pola usahatani.
- Subsistem AgroIndustri atau Pengolahan Hasil, menyangkut kegiatan-kegiatan pengolahan hasil usahatani yang merupakan keseluruhan kegiatan, mulai dari penanganan pascapanen sampai pada tingkat pengolahan lanjutan hasil pertanian, dengan maksud untuk menambah *added value* dari produksi primer.
- Subsistem Pemasaran, menyangkut kegiatan pemasaran hasil-hasil pertanian ataupun hasil agroindustri, yang ditujukan untuk pasar domestic maupun pasar luar negeri (ekspor).

Banyak pendapat tentang batasan atau ruang lingkup agribisnis, tergantung pada unit dan tujuan penggunaannya. Dari pendapat-pendapat yang ada, pengertian lengkap diberikan oleh *Davis and Goldberg, Sonka and Hudson, Farrel and Funk (Harling, 1995 dalam Saragih, 2001)*, yaitu " *Agribusiness included all operations involved in the manufacture and distribution of farm supplies; production operations on the farm; the storage, processing and distribution of farm commodities made from them, trading (wholesaler, retailers), consumers to it, all non farm firm and institution serving them.*" Dengan demikian suatu sistem agribisnis yang lengkap terdiri atas : (I) Subsistem agribisnis hulu (*up-stream agribusiness*), yakni kegiatan industri dan perdagangan yang menghasilkan sarana produksi usahatani seperti pembibitan (semen-beku, DOC, *final stock*, hibrida, benih unggul), agrokimia (pakan, obat-obatan, vaksin, pupuk, pestisida), agro-otomotif (traktor, mesin-mesin pertanian), agrimekanik; (II) Subsistem usahatani (*on-farm agribusiness*), yakni kegiatan ekonomi yang menggunakan sarana produksi usahatani untuk menghasilkan produk pertanian primer (*farm product*, misal : susu sapi, telur,

daging, padi, buah-buahan, dll); (iii) Subsistem agribisnis hilir (*down-stream agribusiness*), yakni kegiatan Industri yang mengolah produk pertanian primer menjadi produk olahan (*intermediate or finished product*, missal : susu pasteurisasi, youghurt, keju, mentega, bakso, telur omega 3, dll) beserta pedagang/pemasarannya (*wholesaler, retailer*) dan konsumennya; dan (iv) Subsistem jasa penunjang (*Agro-Institution and agro-service*) yakni kegiatan yang menyediakan jasa bagi agribisnis, seperti : lembaga keuangan (perbankan), infrastruktur, koperasi, litbang, pendidikan/latihan, penyuluhan, konsultasi, dll.

1.2. Karakteristik Agribisnis

Agribisnis merupakan kegiatan ekonomi paling tua dalam bentuk intervensi manusia terhadap alam. Oleh karena itu, karakteristik agribisnis selain dipengaruhi oleh sifat-sifat alam, juga dipengaruhi oleh perkembangan peradaban manusia itu sendiri. Terdapat 5 (lima) karakteristik penting dari agribisnis yang membedakannya dengan bisnis-bisnis yang lain, yaitu :

1. Keunikan dalam aspek social, budaya, dan politik. Agribisnis sebagai bagian dari peradaban manusia, keberagaman social budaya juga ikut membentuk keberagaman dari struktur, perilaku dan kinerja dari agribisnis. Keberagaman tersebut tercermin dari sisi produsen (petani) maupun sisi konsumen. Petani dari daerah Wonogiri cenderung lebih ulet dalam melaksanakan usahataniya dibandingkan petani dari daerah-daerah yang lahannya subur. Pola konsumsi produk hasil peternakan bagi masyarakat Jawa tentunya berbeda dengan masyarakat Papua, dll. Pengaruh sosial budaya dalam mempengaruhi keputusan konsumsi, menjadi salah satu pendorong berkembangnya teori perilaku konsumen (*consumer behaviour*).
2. Keunikan karena adanya ketidak pastian (*uncertainty*) dari produksi pertanian yang berbasis biologis. Dalam ilmu genetika diketahui bahwa variasi produksi ternak dipengaruhi oleh variasi genetic, variasi lingkungan (*macro and micro climate*), dan variasi Interaksi genetic dengan

lingkungannya. Atas dasar tersebut sehingga dikenal berbagai komoditas agribisnis tropis dan sub-tropis, komoditas yang mempunyai toleransi lingkungan (misal : ayam buras, kambing), komoditas spesifik lokasi (misal : sapi perah, domba teksele, itik, dll). Variasi proses biologis ini membuat ketidakpastian, dimana perencanaan tidak dapat dilakukan secara tepat tentang mutu dari komoditas agribisnis. Memang akhir-akhir ini ada upaya-upaya untuk menyeragamkan produk melalui aplikasi teknologi embrio transfer, transgenik, kultur jaringan, dll. Namun teknologi tersebut masih relative mahal dan masih terbatas. Karakteristik berbasis biologis ini juga berlaku bagi produk agribisnis, yang dikenal sebagai voluminous, bulky, perishable yang membedakan dengan produk-produk non-agribisnis.

3. Keunikan dalam derajat intensitas intervensi politik dari pemerintah. Produk-produk agribisnis khususnya pangan merupakan kebutuhan dasar (basic needs) dan sering dilihat sebagai komoditas politik, sehingga sering diintervensi oleh politik pemerintah. Karakteristik yang demikian menjadikan sektor agribisnis cenderung diproteksi setiap negara, dan memerlukan perundingan yang alot dalam meliberalisasi perdagangannya.
4. Keunikan dalam kelembagaan pengembangan teknologi. Peranan sector agribisnis yang penting dalam ekonomi setiap Negara, menyebabkan pengembangan teknologi pada sector agribisnis menjadi salah satu bentuk layanan umum yang disediakan oleh pemerintah. Di Indonesia misalnya, kelembagaan pengembangan teknologi di bidang agribisnis dibiayai oleh anggaran pemerintah (misal : BPT HMT Baturaden, Balai Insiminsi Buatan Bandung, Balai Penelitian Ternak Clawi Bogor, dll). Hal ini berbeda dengan industri lain (non agribisnis) yang umumnya dimiliki dan dibiayai oleh perusahaan yang bersangkutan.
5. Perbedaan struktur persaingan. Satu-satunya sector ekonomi yang paling banyak pelaku ekonominya, adalah sector agribisnis. Pelaku ekonomi pada sector agribisnis (produsen, konsumen) umumnya relatif kecil-kecil bila dibandingkan dengan besarnya pasar. Di samping itu hamper semua produk

agribisnis mempunyai produk substitusinya. Sumber protein hewani misalnya, terdapat pada berbagai produk ternak. Kondisi ini tentunya berbeda dengan struktur pasar industri selain agribisnis, yang umumnya berkisar antara struktur pasar monopolistik atau monopsonistik hingga ke oligopolistik atau oligopsonistik.

Karakteristik agribisnis tersebut tidak bersifat statis, namun dinamis seiring dengan perubahan-perubahan pada aspek social, ekonomi, budaya, maupun pendidikan. Meningkatnya upaya untuk terjadinya liberalisasi ekonomi internasional pada era global ini, mendorong munculnya kebijaksanaan-kebijaksanaan deregulasi ekonomi di setiap negara, yang realitasnya semakin mengurangi intervensi layanan pemerintah pada sektor agribisnis. Peranan pemerintah berubah dari mulanya yang bersifat mengatur (*regulating*) menjadi mempromosikan (*promotion*) serta menciptakan iklim yang kondusif (*enabling*) bagi perkembangan agribisnis. Sedangkan pada aspek sosial budaya juga terus mengalami perubahan, terutama kaitannya dengan perilaku konsumen (*consumer behaviour*). Perubahan cara-cara konsumsi tercermin dengan adanya pergeseran dari makanan siap saji di rumah tangga ke restoran (*fast food restaurant, fried chicken, dll*). Kemudian dengan meningkatnya pendidikan dan pengetahuan masyarakat terhadap kesehatan dan gizi, telah merubah cara-cara konsumen dalam melakukan evaluasi terhadap suatu produk berdasarkan : (i) keamanan pangan (*food safety*); (ii) kandungan nutrisi (*nutritional attributes*); (iii) nilai produk (*value product*); (iv) kemasan produk (*package attributes*).

1.3. Peranan Manajemen Agribisnis

Dari perkembangan karakteristik agribisnis, mempunyai implikasi penting dalam manajemen agribisnis. Sistem manajemen agribisnis harus dibangun dengan memperhatikan karakteristik agribisnis, di samping itu juga perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Karakteristik proses produksi

dan produk agribisnis yang berbasis pada biologis mencerminkan bahwa perusahaan agribisnis harus terintegrasi secara vertikal. Artinya, agribisnis hulu, usahatani, dan agribisnis hilir harus berada pada satu sistem manajemen yang terintegratif secara vertikal. Hal ini karena secara teknis, agribisnis hulu, usahatani, dan hilir memiliki ketergantungan yang tinggi. Untuk menghasilkan daging ayam broiler yang bebas dari kandungan bahan kimia pakan yang membahayakan kesehatan konsumen, tidak mungkin dicapai bila hanya mengandalkan kegiatan pada hilir saja, tetapi harus didukung oleh teknologi budidaya ayam broiler yang baik.

Agribisnis yang dikelola tersekat-sekat secara parsial antara hilir, usahatani, dan hulu akan menciptakan masalah transisi dan marjin ganda. Permasalahan transisi, misalnya : perubahan harga produk pada pasar retail di transmisikan secara tidak simetrik ke usahatani maupun ke hulu. Sedangkan permasalahan marjin ganda, misalnya : terjadi proses *mark up pricing* pada setiap pasar produk antara dari hulu ke hilir. Praktek *mark-up* semakin merajalela, bila terdapat kekuatan-kekuatan untuk membentuk struktur pasar monopolistik maupun monopsonistik.

Manajemen agribisnis integrasi vertikal juga memungkinkan agribisnis untuk meningkatkan penetrasi pasar (*market penetration*), mengembangkan pasar (*market development*), maupun pengembangan produk (*product development*) melalui strategi pemasaran (*marketing mix : price, product, distribution, and promotion*). Dengan manajemen agribisnis integrasi vertikal, memungkinkan perusahaan agribisnis untuk fleksibel dalam hal volume, mutu, distribusi produk, dll untuk merespons perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi.

Kunci utama dari manajemen integrasi vertikal, adalah sumberdaya manusia (SDM). Dalam hal ini yang terpenting bukan hanya prinsip *the right man on the right place*, namun adalah bagaimana membangun SDM yang sudah ada menjadi satu kerjasama tim (*team work*) yang harmonis. Untuk itu setiap SDM harus mampu berpikir atau berwawasan secara *cross job*, yakni

paham dengan baik tentang peranan pekerjaan dalam perusahaan dan apa implikasi kinerja perusahaannya terhadap pekerjaan orang lain. Di samping itu dengan terjadinya berbagai macam perubahan lingkungan ekonomi agribisnis, baik domestik maupun internasional, SDM agribisnis perlu mempunyai wawasan yang luas terhadap *global behaviour* dari pada agribisnis.

1.4. Organisasi Agribisnis

Agribisnis dapat bergerak dalam berbagai macam kegiatan, kaitannya dengan sektor hulu, usahatani, maupun hilir. Agribisnis juga dapat dilakukan dari tingkat skala kecil (usahatani rakyat) sampai dengan skala besar (perusahaan agribisnis), yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Dilihat dari pengusahaannya, kegiatan ekonomi berbasis pertanian (khususnya peternakan) diselenggarakan oleh dua golongan, yaitu pertanian rakyat (peternak rakyat) dan perusahaan pertanian (perusahaan peternakan). Berdasarkan data yang ada dapat dikemukakan bahwa untuk ternak sapi perah, ayam buras, domba, kambing dan kerbau seluruhnya (100 %) berada di tangan peternak rakyat. Sedangkan untuk ternak usaha ternak sapi potong, sebelum tahun 1990 pangsa peternak rakyat mendekati 100 %, namun dengan berkembangnya *feed loter* (7 tahun terakhir ini), pangsa peternak rakyat sedikit berkurang menjadi sekitar 90 – 95 %. Pada ayam ras petelur (*layer*), pangsa peternak rakyat mencapai sekitar 80 %. Pada ayam ras pedaging (*broiler*), pangsa peternak rakyat tidak diperoleh data yang pasti (diperkirakan tidak lebih dari 50 %). Pangsa peternak rakyat yang demikian, mencerminkan bahwa tulang punggung penyediaan hasil ternak (daging, telur, susu) nasional adalah peternak rakyat.

Status kepemilikan agribisnis merupakan suatu hal yang menentukan bentuk hukum yang pasti bagi organisasi agribisnis yang bersangkutan. Menurut *Downey dan Erickson (1987)*, ada 4 (empat) bentuk dasar usaha agribisnis,

yaitu perusahaan perorangan, persekutuan, perseroan (berbadan hukum), dan koperasi.

Agribisnis Perorangan. Agribisnis perorangan atau pribadi merupakan bentuk organisasi yang paling tua dan paling sederhana, yaitu merupakan organisasi usaha yang dimiliki dan dikendalikan oleh satu orang. Agribisnis perorangan cenderung merupakan usaha kecil.

Persekutuan (partnership). Persekutuan adalah asosiasi atau perhimpunan dari dua orang atau lebih sebagai pemilik usaha. Tidak terdapat batas jumlah orang yang dapat bergabung dalam persekutuan. Persekutuan dapat di dasarkan pada perjanjian tertulis atau lisan, atau kontrak antara individu-individu yang terlibat. Namun, alangkah baiknya bila persekutuan di dasarkan pada perjanjian tertulis, sehingga eksese-eksese negative yang mungkin timbul adanya ketidaksepakatan dikemudian hari dapat dihindarkan. Adakalanya, persekutuan juga dapat dibentuk berdasarkan hukum, sekiranya mereka yang bersekutu bertindak sedemikian rupa berusaha demi bisnis.

Perseroan. Perseroan merupakan wujud buatan, yang dilengkapi dengan hukum atas kekuasaan, hak, kewajiban dan tugas-tugas lainnya. Tanpa organisasi berbentuk perseroan, tidak bisa dibayangkan terciptanya satuan usaha raksasa seperti yang sekarang ada. Contoh perusahaan agribisnis perseroan antara lain : Charoen Pokphan, Centra Proteina Prima, PT. Wonokoyo, PT Medion, dll.

Koperasi. Sebagai inspirasi pentingnya koperasi bagi petani, didasarkan pada realitasnya bahwa posisi petani rakyat adalah lemah, sehingga secara individu tidak akan mampu merebut nilai tambah yang diharapkan. Oleh karena itu perlu adanya organisasi bisnis petani rakyat, di mana petani rakyat yang bergerak di bidang usahatani didorong (bila perlu difasilitasi) untuk membentuk organisasi bisnis petani yang berupa koperasi agribisnis dan dikelola oleh orang-orang profesional. Perlu ditegaskan bahwa yang dikoperasikan idealnya bukan usahatani (karena tidak efisien), melainkan kegiatan agribisnis hulu dan hilir yang memang bersifat biaya produksi perunit yang

semakin menurun seiring dengan meningkatnya total produksi (*decreasing cost*). Dengan adanya koperasi agribisnis milik petani, maka koperasi tersebut akan mengembangkan unit-unit usaha pada agribisnis hulu (misal industri pakan ternak) dan unit-unit usaha pada agribisnis hilir (misal pemotongan ternak, perdagangan hasil ternak). Bila kondisi ini dapat dicapai, maka nilai tambah yang ada pada agribisnis hulu dan hilir akan dapat direbut oleh petani rakyat melalui koperasinya. Dengan demikian maka pendapatan petani rakyat akan meningkat, baik dalam hal usahatani yang dikelola secara individu maupun kegiatan agribisnis hulu dan hilir yang dikelola oleh koperasi akan semakin kuat dan kondusif mencapai efisiensi yang tinggi.

1.5. Fungsi-Fungsi Manajemen Agribisnis

Seperti halnya pada manajemen organisasi yang lain, baik yang berorientasi bisnis maupun non bisnis, dalam manajemen agribisnis juga diterapkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dikenal oleh berbagai kalangan, mulai dari fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*inspecting*), evaluasi (*evaluating*), sampai dengan pengendalian (*controlling*).

1.5.1. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk menyusun program kerja selama periode tertentu pada masa yang akan datang berdasarkan visi, misi, tujuan, serta sasaran organisasi. Perencanaan dapat dilakukan pada bidang keuangan, pemasaran, produksi, persediaan, dan lain-lain. Tujuan perencanaan adalah untuk menempatkan suatu perusahaan pada posisi yang terbaik berdasarkan kondisi bisnis dan permintaan konsumen pada masa mendatang.

Fungsi perencanaan menyiratkan suatu upaya untuk memikirkan masa depan organisasi, misalnya suatu perusahaan agribisnis yang diawali dengan

menetapkan visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan, sereta menyusun serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan tersebut. Seringkali aktivitas yang telah disusun tersebut juga dievaluasi untuk mengetahui kemungkinan hambatan dan kegagalannya. Dengan demikian, jika terdapat peluang terjadinya hambatan atau kegagalan, maka dengan segera harus disiapkan rencana antisipasi atau perbaikan rencana.

Setelah merumuskan visi dan misi perusahaan, maka dapat dirumuskan pula nilai-nilai yang akan dianut oleh perusahaan dalam memberikan yang terbaik bagi lingkungan internal, lingkungan tugas, dan lingkungan eksternal yang telah menjadi komitmen manajemen. Selanjutnya berdasarkan visi, misi, dan nilai tersebut, maka dapat dirumuskan tujuan dari perusahaan. Berdasarkan tujuan tersebut, maka disusun suatu rangkaian aktivitas untuk mencapainya.

Jika dilihat dari manajemen fungsional, maka perencanaan dapat berupa perencanaan sumberdaya manusia (SDM), perencanaan anggaran dan penerimaan agribisnis, perencanaan produksi dan operasi, perencanaan riset dan pengembangan, dan lain-lain.

1.5.2. Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan upaya manajemen untuk mengorganisasikan semua sumberdaya perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Efektivitas sebuah organisasi sangat tergantung pada kemampuan manajemennya untuk menggerakkan semua sumberdaya perusahaan guna mencapai tujuannya. SDM sebagai penggerak utama sumberdaya perusahaan yang lain, harus memiliki kemampuan prima dan kerja yang profesional sereta ditempatkan pada posisi yang tepat. Fungsi pengorganisasian juga sangat terkait dengan alokasi sumberdaya optimal, sehingga akan diperoleh keterpaduan tugas dan peranan masing-masing sumberdaya optimal dalam aktivitas organisasi.

Dari hasil pengorganisasian, maka semua sumberdaya, termasuk para tenaga kerja yang ada dalam perusahaan memiliki peranan yang jelas dan

hubungan yang jelas antar komponen organisasi. Dalam hal pengorganisasian sumberdaya, harus disesuaikan dengan rencana yang telah dibuat.

1.5.3. Fungsi Pelaksanaan

Fungsi pelaksanaan seringkali dibagi menjadi fungsi kepemimpinan, pengarahan, dan koordinasi. Bahkan fungsi pelaksanaan juga sering kali terpisah dengan fungsi-fungsi yang lainnya. Fungsi kepemimpinan menekankan pada bagaimana seorang pimpinan untuk menyalurkan semua kemampuan individu pada aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi pengarahan lebih menekankan pada bagaimana karyawan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Pengarahan ditujukan untuk menetapkan kewajiban dan tanggung jawab karyawan, menetapkan hasil yang harus dicapai, mendelegasikan wewenang pada setiap karyawan, menciptakan hasrat untuk berhasil, dan mengawasi agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Fungsi koordinasi lebih menekankan pada hubungan koordinasi antar individu, atas berbagai aktivitas organisasi, sehingga diperoleh harmonisasi dalam setiap kegiatan. Di lain pihak fungsi pelaksanaan sendiri lebih menekankan pada proses pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

1.5.4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan menekankan pada bagaimana membangun sistem pengawasan dan melaksanakan pengawasan terhadap rencana yang telah dibuat agar tetap berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan dilakukan secara terus-menerus untuk menjamin agar pelaksanaan rencana dapat berjalan dengan baik. Pengawasan berbeda dengan supervisi. Supervisi menekankan pada bagaimana agar individu-individu dapat bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang ada. Pengawasan dapat dilakukan oleh individu-individu, sistem, dan atau lingkungan.

1.5.5. Fungsi Evaluasi

Fungsi evaluasi menekankan pada upaya untuk menilai proses pelaksanaan rencana, mengenal ada tidaknya penyimpangan, dan tercaoi tidaknya sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan rencana yang telah dibuat. Fungsi evaluasi ditujukan pada obyek tertentu dan dalam periode tertentu.

1.5.6. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian merupakan suatu upaya manajerial untuk mengembalikan semua kegiatan pada rel yang telah ditentukan. Jika diperoleh penyimpangan-penyimpangan dari prosedur kerja dapat segera dilakukan pengendalian. Begitui juga jika diperoleh tanda-tanda kegagalan dalam pencapaian hasil, maka segera diadakan pengendalian untuk memastikan operasi berjalan pada rel yang telah ditentukan. Bahkan pengendalian juga dapat dilakukan dengan penyesuaian-penyesuaian dari rencana awal, karena adanya faktor-faktor yang berubah sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan.

UPT-PUSTAK-UNDIP

II. PEMBINAAN SUMBERDAYA MANUSIA UNTUK PENGEMBANGAN AGRIBISNIS

Sektor agribisnis merupakan sektor ekonomi terbesar dan terpenting dalam perekonomian nasional. Sekitar 55,60 persen (US \$ 25,3 milyar) total nilai ekspor nasional pada 1995 berasal dari ekspor produk-produk agribisnis. Peranan terbesar agribisnis saat ini adalah kemampuan menyerap tenaga kerja dan menghidupi sebagian besar rakyat Indonesia. Pada saat ini sector agribisnis menyerap sekitar 60 persen angkatan kerja nasional, termasuk di dalamnya 21,3 juta unit usaha kecil berupa usaha rumah tangga pertanian. Bila seluruh anggota keluarga diperhitungkan, maka sekitar 80 persen jumlah penduduk Indonesia menggantungkan hidupnya pada sector agribisnis.

Peranan sector agribisnis yang demikian besar dalam perekonomian nasional memiliki implikasi penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Cara yang paling efektif untuk memberdayakan perekonomian rakyat yang sekaligus mendorong peningkatan ekspor adalah melalui percepatan pembangunan sector agribisnis. Kemudian untuk melakukan percepatan pembangunan agribisnis diperlukan peningkatan kemampuan sumberdaya manusia (SDM) agribisnis, selain factor-faktor yang lain. Jumlah angkatan kerja yang besar pada sector agribisnis mengharuskan untuk memberikan prioritas utama pada pembinaan sumberdaya manusia agribisnis dalam program-program pembinaan SDM nasional.

Dilihat dari peranannya dalam pembangunan sector agribisnis, SDM agribisnis dapat diklasifikasikan menjadi dua golongan besar, yaitu : (i) Sumberdaya yang berperan sebagai aktor utama pembangunan agribisnis. Termasuk dalam golongan ini adalah SDM yang bekerja pada subsistem agribisnis hulu, agribisnis usahatani dan apada subsistem agribisnis hilir. (ii) Sumberdaya yang berperan sebagai aktor pendukung, yaitu sumberdaya yang bekerja pada lembaga penyedia jasa bagi pembangunan sector agribisnis.

termasuk dalam golongan ini adalah SDM yang berkerja dilembaga pemerintahan, perbankan, konsultan, penelitian dan pengembangan, dan lain-lain. Sesuai dengan peranannya dalam agribisnis, masing-masing golongan SDM memerlukan pembinaan mutu tersendiri.

Pembinaan SDM memiliki dimensi yang luas. Keunikan faktor SDM ini, dimana kemampuan kerja seseorang tenaga kerja tidak dapat dipisahkan dengan pribadinya, maka pembinaan SDM dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pendidikan, perbaikan kesehatan dan perbaikan nutrisi. Dalam pembahasan ini pembinaan SDM agribisnis dibatasi pada sisi pendidikan/pengetahuan saja.

2.1. Tuntutan Terhadap Kualitas SDM Agribisnis

Sektor agribisnis mempunyai karakteristik yang berbeda dengan sector ekonomi lain, sehingga menuntut kualitas tenaga kerja tersendiri pula, yang tentunya tidak cukup hanya dinilai berdasarkan pendidikan formal. Karakteristik agribisnis yang berkaitan dengan tuntutan kualitas SDM, adalah :

1. Produk akhir yang dihasilkan agribisnis merupakan suatu produk dari hasil tahapan-tahapan produksi antara produk yang berbasis proses produksi dan produk biologis. Artinya setiap SDM agribisnis harus sadar betul bahwa proses produksi dan produk yang ditangani adalah produk biologis, yang sangat sensitif terhadap perubahan waktu dan iklim, dan agribisnis tidak akan berhasil bila menangani ini dalam satu tahap proses produksi saja. Misal : SDM harus tahu bahwa susu sapi, daging, maupun telur merupakan produk yang tidak tahan lama, untuk itu diperlukan proses produksi tambahan agar produk-produk tersebut mempunyai nilai tambah.
2. Antar tahapan proses produksi (dari hulu sampai hilir) mempunyai ketergantungan yang tinggi, terutama dari segi mutu produk. Mutu akhir suatu produk agribisnis sangat ditentukan oleh bibit/benih (*sebagai blue*

print) yang dihasilkan oleh subsistem agribisnis hulu (industri pembibitan).

- 3: Kinerja akhir agribisnis sangat ditentukan oleh konvergensi berbagai aspek seperti teknologi, sosial budaya dan kelembagaan, politik (kebijakan) dan lain-lain, mulai dari subsistem agribisnis hulu sampai dengan subsistem agribisnis hilir dan subsistem penyedia jasa.

Karakteristik agribisnis tersebut menuntut adanya integrasi secara vertikal mulai dari hulu sampai dengan hilir. Pengembangan agribisnis tidak dapat dikembangkan secara sepotong-potong, tetapi harus dilakukan secara utuh. Keutuhan yang dimaksud bukan sekedar melihat subsistem-subsistem agribisnis yang terpisah sebagai satu sistem, tetapi pengelolaannya, bahkan pengusahaannya harus menjadi satu sistem.

Karakteristik agribisnis yang menghendaki pengelolaan secara integrasi vertikal, menuntut kualitas yang baik SDM agribisnis. Kinerja akhir dari agribisnis ditentukan oleh kerjasama tim yang harmonis mulai dari hulu ke hilir. Hal ini berarti SDM yang bekerja pada manajemen paling bawah tidak cukup hanya memiliki orientasi pekerjaan semata (*on the job oriented*), tetapi harus memiliki wawasan tentang pekerjaan yang lain, wawasan tentang departemennya, wawasan tentang perusahaannya, bahkan wawasan yang cukup tentang industri. Dengan demikian setiap SDM yang ada pada job yang berbeda dapat menghargai pekerjaan yang lain dan mampu melihat konsekuensi dari kinerja-kinerjanya terhadap kinerja job yang lain dari kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada level yang lebih luas, SDM yang bekerja pada suatu subsistem agribisnis harus memiliki wawasan tentang subsistem lain (termasuk jasa penunjang). Dengan demikian kinerja setiap subsistem pada aliran produk tertentu dapat secara harmonis dan konvergen menyumbang pada kinerja akhir suatu sistem agribisnis.

2.2. Pembinaan SDM Agribisnis

SDM agribisnis selama ini berasal dari SDM dengan latar belakang pendidikan/pengalaman yang berbeda, sesuai dengan job yang ada. SDM agribisnis terdiri dari yang berpendidikan SLTA ke bawah sampai dengan tingkat pendidikan S-2/S-3, dari yang berpendidikan dengan latar belakang pertanian sampai dengan yang bukan pertanian.

Variasi dari latar belakang pendidikan/pengalaman SDM agribisnis, sering menimbulkan kesalah pahaman antar SDM dari perusahaan agribisnis, sehingga kerjasama tim secara harmonis tidak dapat diwujudkan. Tidak jarang pula terjadi bahwa masalah Inefisiensi dan kelambatan perkembangan perusahaan agribisnis bersumber dari tidak harmonisnya SDM yang ada. Biasanya perusahaan-perusahaan agribisnis dan departemen teknios melaksanakan pelatihan on job bagi karyawannya baik pada awal perekrutan maupun secara periodik dalam rangka promosi jabatan. Hal ini sangat penting mengingat latar belakang pendidikan formal atau pengalaman yang beragam tidak selalau sinkron dengan kualifikasi SDM yang dibutuhkan, sehingga diperlukan *on the job training* untuk memperbaiki *on the job skills*.

Namun demikian, mengandalkan *on the job training* saja ternyata tidak cukup untuk memenuhi kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk perusahaan agribisnis. Untuk mengatasi keterbatasan pada *on the job training*, diperlukan suatu simulasi pembinaan SDM agribisnis yang bersifat cross training. Esensi cross training ini adalah membina setiap SDM agribisnis *how to do each other's job*, melalui simulasi *on the job cross training exercise*.

Hasil pembinaan SDM agribisnis dengan model cross training ternyata mampu meningkatkan kemampuan SDM secara signifikan dalam wawasan, posisi setiap kerja dalam perusahaan, posisi perusahaan dalam Industri, pemahaman kondisi makro, psikologi dan dinamika pasar, kemampuan pengambilan keputusan secara kerjasama tim, kemampuan memahami dan menghargai posisi pekerja lain, baik dalam satu perusahaan maupun perusahaan

yang berbeda dan meningkatkan pemahaman keterkaitan proses dalam suatu aliran produk tertentu.

Barangkali, untuk membina SDM agribisnis yang masih cenderung terkotak-kotak, perludikembangkan model-model pembinaan yang bersifat *cross training* di samping *on the job training* yang telah ada.

2.3. Pembinaan SDM dan Pengembangan Perekonomian Pedesaan

Upaya pembangunan perekonomian pedesaan saat ini melalui pengembangan agribisnis merupakan syarat keharusan (*necessary condition*), agar hasil pembangunan dapat dinikmati secara nyata dan memadai bagi masyarakat pedesaan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, maka pengembangan organisasi bisnis tingkat petani berupa pengembangan koperasi agribisnis harus direalisasikan. Melalui pengembangan koperasi agribisnis beserta pengembangan jaringan bisnisnya, petani yang berada pada on farm agribisnis dapat mengembangkan unit-unit usaha, baik pada agribisnis hulu maupun pada agribisnis hilir untuk memperoleh nilai tambah (*added value*). Dengan demikian manfaat yang ditimbulkan oleh pengembangan agribisnis, seperti kemajuan teknologi, peningkatan permintaan dan lain-lain dapat dinikmati oleh masyarakat petani pedesaan.

Dalam upaya mendorong pengembangan koperasi agribisnis, maka memerlukan reorientasi pembinaan SDM petani maupun SDM agribisnis yang lain seperti penyuluh pertanian dan SDM yang ada pada instansi teknis. Pembinaan SDM pada masa lalu masih terorientasi pada pembinaan teknis, namun saat sekarang pembinaan tersebut harus diorientasikan pada masalah pembinaan bisnis, managerial, kemampuan berorganisasi bisnis, serta pembinaan terhadap wawasan agribisnis.

Perubahan kebutuhan SDM petani yang demikian, tentu saja memerlukan reorientasi peranan penyuluh pertanian yang secara tradisional merupakan

lembaga pembinaan SDM petani. Kondisi ini sudah barang tentu menuntut pendidikan dari para penyuluh harus ditingkatkan dan tidak sekedar dari SMA atau Akademi. Oleh karena itu peningkatan kemampuan penyuluh pertanian perlu dilakukan, baik melalui pendidikan formal yang lebih tinggi maupun melalui kursus singkat, studi banding ke daerah/Negara lain yang lebih maju agribisnisnya. Dengan demikian fungsi Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) yang selama ini hanya sebagai lembaga penyuluhan agro-teknis, dapat lebih berfungsi sebagai klinik konsultasi agribisnis.

2.4. SDM Agribisnis Pada Era Global

Sampai 2020 kondisi SDM Indonesia masih merupakan isue permasalahan penting, untuk itu perlu pemikiran komprehensif dan terus-menerus. Bila orang tua, sekolah, masyarakat tidak mampu melakukan pembinaan SDM, maka pemerintah mempunyai peranan utama, karena dapat mengatur para orang tua, sekolah maupun masyarakat.

Perkembangan ekonomi dewasa ini yang ditandai oleh perkembangan industri, arus informasi global dan ditopang oleh perkembangan IPTEK yang pesat, maka menuntut SDM yang makin berkualitas. Aspek kuantitas sebagai keunggulan komparatif harus disertai kualitas sebagai keunggulan kompetitif.

2.4.1. Kondisi SDM Agribisnis

Pada era globalisasi, SDM agribisnis harus memiliki :

- Produktivitas tinggi sebagai angkatan kerja.
- Kejernihan pikiran dan cerdas.
- Kreatifitas yang tinggi.

Dilain pihak, kondisi SDM agribisnis saat ini :

- Etos kerja yang rendah.
- Strata pendidikan yang kurang menunjang.

- Wawasan kepemimpinan (*leadership*) rendah.
- Wawasan kemandirian yang sempit.

Saat ini SDM agribisnis dihadapkan pada kondisi yang antara lainnya :

- Sempitnya lapangan usaha bidang agribisnis, akibat konversi usaha dan tuntutan profesional.
- Terbatasnya SDA, karena tuntutan teknologi.
- Miskin akan akses informasi yang makin terbuka.
- Persaingan dalam globalisasi.

Kondisi tersebut berarti SDM agribisnis yang sering dipandang sebagai modal manusia (*human capital*) sangat diperlukan peningkatan kualitasnya dalam transformasi global.

2.4.2. Arah Pengembangan SDM Agribisnis

Dalam konsep agribisnis, SDM adalah agen-agen aktif mengumpulkan modal, memanfaatkan SDA, membangun organisasi & sistem agribisnis, serta membangun ekonomi dengan agribisnis sebagai *leading sector* dengan dukungan politis untuk pembangunan nasional.. *Contoh* : Keberhasilan Industri automotif di Jepang, tidak terletak pada *high tech* nya, tetapi karena pengembangan konsep SDM yang terkenal dengan falsafah *ky'zen* (perbaikan terus-menerus melibatkan semua SDM organisasi). Manusia menurut Jepang adalah tujuan sekaligus cara dimana perubahan yang terjadi bersifat gradual (tidak melompat), sehingga Jepang dikenal *long live employment, senioritas, just in time, dan total quality management*.

Kondisi ini berarti, pengembangan SDM tidak hanya mengarah pada pembangunan petani, pengusaha dan pemerintah, akan tetapi juga mengacu pada rekayasa sosial (*social engineering*) dan pengembangan sosial psikologi, yang memberikan nilai tambah terhadap pembangunan.