

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA AGRIBISNIS: Pendekatan Strategis dan Berbasis Kinerja

Ineke Nursih Widyantari
Dwi Aulia Puspitaningrum
Ujianhati Zega
Nur Saudah Al Arifa D
lis Ismawati
Riyanti Isaskar



PT. GHANI PRESS GROUP

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA AGRIBISNIS: Pendekatan Strategis dan Berbasis Kinerja

Penulis:

Ineke Nursih Widyantari | Dwi Aulia Puspitaningrum| Ujianhati
Zega | Nur Saudah Al Arifa D | Iis Ismawati | Riyanti Isaskar

Desain Cover:

Abu Yazid Al Bustomi

Layouter:

Tyas Dzawil Istiqomah

Editor Naskah:

Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, M.P

14 x 21 cm, v-161

ISBN: 978-634-97150-1-0

Anggota IKAPI: No. 468/JTI/2026

Diterbitkan oleh: PT GHANI PRESS GROUP

Alamat:

Bumi Permata Raya Blok 8 No. 14 Tanjung, Lamongan

HP. 0896-5710-0105

Email: ptghanipress@gmail.com

Website: <https://ghanipress.com/>

© Hak Cipta 2026 pada penulis

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- a. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- b. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- c. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- d. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan penyertaan-Nya sehingga buku referensi yang berjudul “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA AGRIBISNIS: Pendekatan Strategis dan Berbasis Kinerja” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Perkembangan agribisnis modern menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin profesional, strategis, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Agribisnis saat ini tidak hanya berfokus pada kegiatan produksi, tetapi mencakup sistem yang terintegrasi mulai dari subsistem hulu, *on-farm*, hilir, pemasaran, hingga subsistem penunjang. Dalam keseluruhan sistem tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, daya saing, inovasi, dan keberlanjutan agribisnis.

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman konseptual dan praktis mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam konteks agribisnis modern. Materi dalam buku ini membahas berbagai aspek mulai dari fondasi MSDM agribisnis, kerangka teoritis dan strategi MSDM, Perencanaan dan akuisisi SDM Agribisnis, Pengembangan kompetensi dan pemberdayaan SDM petani, Manajemen kinerja dan sistem imbalan, Kepemimpinan, motivasi dan transformasi MSDM.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi agribisnis, serta seluruh pihak yang memiliki perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia sektor agribisnis.

Merauke, Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I	
FONDASI DAN KONTEKS MSDM DALAM AGRIBISNIS	1
BAB II	
KERANGKA TEORITIS DAN STRATEGIS MSDM	41
BAB III	
PERENCANAAN DAN AKUISISI SDM AGRIBISNIS.....	49
BAB IV	
PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PEMBERDAYAAN SDM PETANI.....	77
BAB V	
MANAJEMEN KINERJA DAN SISTEM IMBALAN.....	111
BAB VI	
KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN TRANSFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	135
DAFTAR PUSTAKA	151
BIODATA PENULIS	159



PT GHANI PRESS GROUP

Email: ptghanipress@gmail.com

Website: <https://ghanipress.com/>

BAB I

FONDASI DAN KONTEKS MSDM DALAM AGRIBISNIS

❖ Urgensi MSDM Dalam Sistem Agribisnis Modern

Dalam sistem agribisnis yang terintegrasi, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor strategis karena seluruh aktivitas pada subsistem hulu, *on-farm*, hilir, hingga pemasaran membutuhkan koordinasi, pengelolaan, dan kompetensi tenaga kerja yang efektif (Asmarantaka, 1981). Secara empiris, sektor pertanian masih menjadi salah satu sektor utama penyerap tenaga kerja di Indonesia, sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam mendorong produktivitas dan daya saing agribisnis nasional. Dalam perspektif ilmiah, urgensi MSDM dalam agribisnis modern didasarkan pada beberapa argumen utama:

a. SDM sebagai Penggerak Sistem Agribisnis

Dalam sistem agribisnis modern, SDM tidak hanya diposisikan sebagai tenaga kerja fisik, tetapi sebagai aktor utama yang menggerakkan seluruh subsistem agribisnis, mulai dari hulu, *on-farm*, hilir, pemasaran, hingga jasa penunjang. Sistem agribisnis sendiri dipahami sebagai rangkaian kegiatan yang saling terkait melalui hubungan ke belakang dan ke depan, sehingga keberhasilan satu subsistem sangat bergantung pada kemampuan manusia dalam mengelola koordinasi, input, teknologi, produksi, pascapanen, dan pemasaran. Asmarantaka (1981) agribisnis terdiri dari subsistem hulu, *on-farm*, hilir, serta jasa penunjang, dan produk pertanian memiliki karakteristik mudah rusak serta membutuhkan manajemen khusus

(Asmarantaka, 1981). Artinya, teknologi, modal, lahan, pupuk, benih, alat mesin pertanian, dan informasi pasar tidak akan menghasilkan kinerja optimal apabila tidak didukung oleh SDM yang kompeten. Dalam konteks ini, SDM berperan sebagai pengambil keputusan produksi, pengguna teknologi, pengelola risiko, pengatur tenaga kerja, serta penghubung antara petani, kelembagaan, pasar, dan industri pengolahan. Pembangunan pertanian perlu memperhatikan aspek SDM agar sarana prasarana, modal, kebijakan, dan inovasi dapat dimaksimalkan (Aziza dkk., 2022).

b. Transformasi Menuju Agribisnis Modern Berbasis Agroindustri

Transformasi agribisnis modern ditandai oleh pergeseran dari pertanian tradisional menuju pertanian berbasis teknologi, nilai tambah, dan agroindustri. Dalam model ini, kegiatan pertanian tidak berhenti pada produksi primer, tetapi dilanjutkan ke pengolahan, standardisasi mutu, distribusi, branding, dan pemasaran. Karena itu, SDM agribisnis dituntut memiliki kompetensi baru, seperti literasi digital, kemampuan menggunakan alat mesin pertanian, pemahaman pasar, manajemen rantai pasok, serta kemampuan berinovasi.

Smart farming menuntut munculnya petani yang mahir teknologi digital, kegiatan *on-farm* yang berbasis teknologi dan inovasi, serta pengolahan hasil agroindustri untuk meningkatkan daya saing dan nilai tambah. Selain itu, sektor pertanian Indonesia menghadapi tantangan besar dalam memasuki era digitalisasi dan Revolusi Industri 4.0, sehingga pengembangan SDM pertanian menjadi strategi penting (Hariadi & Perdana, 2025).

c. Peningkatan Daya Saing Global

Globalisasi menuntut agribisnis menghasilkan produk yang efisien, berkualitas, aman, berstandar, dan mampu bersaing di pasar domestik maupun internasional. Daya saing agribisnis tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan lahan dan komoditas, tetapi juga oleh kapasitas SDM dalam meningkatkan produktivitas, mengendalikan mutu, mengelola biaya, membaca peluang pasar, serta membangun inovasi produk. Pembangunan sistem agribisnis Indonesia perlu berbasis sumber daya domestik, akomodatif terhadap keragaman kualitas SDM, berorientasi ekspor, dan mengintegrasikan pertanian dengan industri hulu, hilir, serta sektor jasa terkait (Saragih, 2001). Daya saing agribisnis sangat bergantung pada kemampuan SDM dalam mengelola keterkaitan antar subsistem dan mengubah produk primer menjadi produk bernilai tambah.

d. *Sustainability* atau Keberlanjutan Agribisnis

Keberlanjutan agribisnis menuntut keseimbangan antara produktivitas ekonomi, kelestarian lingkungan, dan kesejahteraan sosial. SDM memiliki peran penting karena praktik pertanian berkelanjutan tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi pada pengetahuan, sikap, keterampilan, dan keputusan petani atau pelaku agribisnis dalam mengelola sumber daya alam.

Teknologi pertanian presisi menawarkan solusi untuk meningkatkan efisiensi penggunaan air, pupuk, dan pestisida, sekaligus mendukung produktivitas dan keberlanjutan pertanian (Saleh dkk., 2024). Sementara itu, sektor pertanian di negara berkembang menghadapi tantangan degradasi sumber daya, perubahan iklim, dan kebutuhan pangan yang meningkat, sehingga diperlukan

pendekatan produksi yang lebih efisien dan berkelanjutan (Alfina dkk., 2026).

❖ Definisi dan Evolusi MSDM

✓ Definisi Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset strategis organisasi. MSDM tidak hanya berkaitan dengan administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks agribisnis, MSDM menjadi semakin penting karena keberhasilan sistem agribisnis sangat bergantung pada kualitas tenaga kerja yang terlibat dalam seluruh rantai agribisnis, mulai dari penyediaan sarana produksi, kegiatan budidaya, pengolahan hasil, pemasaran, hingga layanan penunjang.

Secara umum, MSDM mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Melalui fungsi-fungsi tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai dengan kompetensi, tugas, dan tanggung jawabnya sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

A. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal dalam proses MSDM yang bertujuan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja organisasi pada masa sekarang maupun masa yang akan datang. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah, kualitas, kompetensi,

serta penempatan tenaga kerja yang dibutuhkan agar organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dipang, perencanaan SDM merupakan proses memprediksi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Dipang, 2013).

Dalam sektor agribisnis, perencanaan SDM menjadi sangat penting karena aktivitas usaha pertanian sering dipengaruhi oleh musim tanam, perubahan iklim, perkembangan teknologi pertanian, dan dinamika pasar. Oleh karena itu, organisasi agribisnis harus mampu merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara tepat agar tidak terjadi kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja yang dapat menurunkan efisiensi usaha.

B. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, penetapan wewenang, serta koordinasi antar individu dan kelompok kerja agar seluruh sumber daya organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal. Melalui pengorganisasian yang baik, setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya sehingga dapat bekerja secara terarah dan terkoordinasi.

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan perilaku yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi (Kurniawan dkk., 2022). Fungsi pengorganisasian membantu organisasi untuk:

- a. Menghindari tumpang tindih pekerjaan
- b. Memperjelas pembagian tugas dan tanggung jawab
- c. Meningkatkan koordinasi antar bagian

- d. Memperjelas jalur komunikasi
- e. Meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan

Dalam sistem agribisnis, pengorganisasian menjadi sangat penting karena kegiatan agribisnis melibatkan berbagai subsistem yang saling berkaitan. Koordinasi antara petani, penyedia sarana produksi, pengolah hasil, pedagang, dan lembaga penunjang memerlukan struktur organisasi dan pembagian kerja yang jelas agar seluruh aktivitas dapat berjalan secara efisien dan menghasilkan nilai tambah yang optimal

C. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya memotivasi, membimbing, mengarahkan, dan mempengaruhi tenaga kerja agar bersedia bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Fungsi ini berfokus pada aspek perilaku manusia karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya.

Weol dkk. (2019) pengarahan merupakan bagian dari fungsi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif (Weol dkk., 2019). Melalui pengarahan yang baik, pimpinan dapat:

- a. Meningkatkan motivasi kerja
- b. Membangun komitmen organisasi
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Memperkuat kerja sama tim
- e. Serta meningkatkan produktivitas tenaga kerja

Dalam agribisnis, fungsi pengarahan sangat penting karena sebagian besar kegiatan produksi melibatkan tenaga kerja yang bekerja di lapangan dengan kondisi lingkungan

yang dinamis. Pengarahan yang efektif membantu tenaga kerja memahami standar kerja, prosedur operasional, penggunaan teknologi pertanian, serta target produksi yang harus dicapai. Selain itu, pengarahan juga berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada kualitas, efisiensi, dan keberlanjutan usaha.

D. Pengendalian (*controlling*) tenaga kerja

Pengendalian merupakan proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Melalui pengendalian, organisasi dapat mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dan mengambil tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

Pengendalian (*controlling*) merupakan bagian dari fungsi manajemen yang dilakukan untuk menentukan apa yang harus dicapai, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, dan melakukan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai rencana (Hasnida & Azhari, 2024). Pengendalian SDM bertujuan untuk:

- a. Mengukur kinerja tenaga kerja
- b. Memastikan kepatuhan terhadap standar kerja
- c. Meningkatkan efisiensi penggunaan tenaga kerja
- d. Mengurangi pemborosan sumber daya
- e. Meningkatkan produktivitas organisasi

Dalam sektor agribisnis, pengendalian tenaga kerja sangat diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas produksi, pengolahan, dan pemasaran berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Pengendalian yang efektif memungkinkan organisasi agribisnis melakukan evaluasi terhadap produktivitas tenaga kerja, kualitas hasil kerja, penggunaan input produksi, serta pencapaian target usaha.

Dengan demikian, organisasi dapat me-ningkatkan efisiensi dan daya saing secara berkelanjutan.

✓ **Evolusi Manajemen Sumberdaya Manusia**

Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menunjukkan perubahan paradigma dalam memandang tenaga kerja di dalam organisasi. Pada awalnya tenaga kerja hanya dipandang sebagai faktor produksi yang bersifat mekanis dan administratif, namun dalam perkembangan modern SDM diposisikan sebagai aset strategis (*strategic asset*) yang menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi. Perubahan ini terjadi seiring perkembangan teori manajemen, industrialisasi, globalisasi, perkembangan teknologi, dan meningkatnya persaingan organisasi.

Evolusi pengelolaan sumber daya manusia berkembang dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis dan berbasis kinerja (Hasnida & Azhari, 2024).

A. Pendekatan Administratif

Tahap awal perkembangan MSDM dikenal sebagai Personnel Management atau administrasi personalia. Pendekatan ini berkembang pada masa revolusi industri ketika organisasi berfokus pada peningkatan efisiensi produksi dan pengendalian tenaga kerja. Dalam pendekatan ini, tenaga kerja dipandang sebagai salah satu faktor produksi yang harus diatur dan diawasi agar mampu menghasilkan output sesuai target organisasi.

Fokus utama pendekatan administratif meliputi:

- a. Pencatatan data karyawan
- b. Pengelolaan absensi
- c. Penggajian
- d. Administrasi kepegawaian
- e. Pengaturan jam kerja
- f. Pengawasan tenaga kerja

Peran bagian personalia pada masa ini bersifat administratif dan operasional. Keberhasilan pengelolaan SDM lebih banyak diukur dari ketertiban administrasi dan kepatuhan tenaga kerja terhadap aturan organisasi. Karyawan belum dipandang sebagai aset yang perlu dikembangkan, melainkan sebagai sumber tenaga kerja yang digunakan untuk menjalankan aktivitas produksi.

Dalam konteks agribisnis tradisional, pendekatan ini masih banyak ditemukan pada usaha tani skala kecil maupun perkebunan yang berorientasi pada penggunaan tenaga kerja manual. Pengelolaan tenaga kerja lebih menekankan pada pembagian pekerjaan, pengawasan aktivitas lapangan, dan pembayaran upah berdasarkan jumlah hari kerja atau hasil produksi. Pengembangan kompetensi :

- a. Motivasi kerja
- b. Kepuasan kerja
- c. Potensi individu

Akibatnya, produktivitas sering kali hanya bergantung pada pengawasan yang ketat tanpa adanya upaya peningkatan kualitas tenaga kerja secara berkelanjutan.

B. Pendekatan *Human Resource Management* (HRM)

Perkembangan teori organisasi, psikologi industri, dan perilaku manusia mendorong perubahan paradigma dari administrasi personalia menuju *Human Resource Management* (HRM). Pada tahap ini, manusia mulai dipandang sebagai aset organisasi yang memiliki potensi untuk dikembangkan.

Pendekatan HRM lahir dari kesadaran bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi juga oleh kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi mulai memberikan

perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan karyawan. Fokus utama HRM meliputi:

- a. Rekrutmen dan seleksi
- b. Pelatihan dan pengembangan
- c. Manajemen karier
- d. Kompensasi dan penghargaan
- e. Motivasi kerja
- f. Hubungan industrial
- g. Peningkatan kepuasan kerja

Pada tahap ini organisasi mulai menyadari bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan tidak lagi dipandang sebagai biaya (*cost*), tetapi sebagai aset (*asset*) yang memiliki nilai ekonomi. Dalam sektor agribisnis, pendekatan HRM mulai terlihat melalui:

- a. Program pelatihan petani
- b. Pengembangan kapasitas penyuluh pertanian
- c. Peningkatan kompetensi operator alat dan mesin pertanian
- d. Penguatan keterampilan tenaga kerja agroindustri

Pendekatan ini menjadi dasar munculnya konsep *Human capital* yang menekankan bahwa pendidikan, pengalaman, dan keterampilan merupakan bentuk investasi yang dapat meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi.

C. Pendekatan *Strategic Human Resource Management* (SHRM)

Memasuki era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi menyadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus terintegrasi dengan strategi organisasi. Dari

sinilah berkembang konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM).

SHRM merupakan pendekatan MSDM yang menghubungkan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM dengan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Pada tahap ini, SDM dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sulit ditiru oleh pesaing. Fokus utama SHRM meliputi:

- a. Penyelarasan strategi SDM dengan strategi bisnis
- b. Pengembangan kompetensi inti organisasi
- c. Manajemen talenta (*talent management*)
- d. Pengembangan kepemimpinan
- e. Penciptaan budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis
- f. Dalam pendekatan ini, SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi juga sebagai:
- g. Pencipta inovasi
- h. Agen perubahan
- i. Sumber pengetahuan organisasi
- j. Penggerak keunggulan kompetitif

Dalam agribisnis modern, penerapan SHRM terlihat pada perusahaan perkebunan, agroindustri, dan perusahaan agritech yang mengembangkan SDM berbasis kompetensi untuk menghadapi persaingan global. Organisasi agribisnis membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan manajerial, kepemimpinan, inovasi, dan pemanfaatan teknologi.

Konsep SHRM juga menempatkan sumber daya manusia sebagai bagian dari modal intelektual (*intellectual capital*) yang berkontribusi terhadap keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

D. Pendekatan *Performance-Based* HRM

Perkembangan berikutnya adalah munculnya pendekatan *Performance-Based Human Resource Management*, yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pencapaian kinerja

Pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan SDM. Organisasi tidak hanya menilai bagaimana pekerjaan dilakukan, tetapi juga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Fokus utama pendekatan ini meliputi:

- a. Pengukuran kinerja
- b. Evaluasi pencapaian target
- c. Sistem penghargaan berbasis kinerja
- d. Manajemen produktivitas
- e. Pengembangan kompetensi yang mendukung peningkatan hasil kerja

Dalam sistem MSDM berbasis kinerja, setiap individu memiliki indikator kinerja yang jelas dan terukur. Kinerja dievaluasi berdasarkan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Keunggulan pendekatan ini antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi kerja
- b. Meningkatkan produktivitas
- c. Memperkuat budaya kerja berorientasi hasil
- d. Meningkatkan akuntabilitas organisasi

Dalam agribisnis, pendekatan berbasis kinerja dapat diterapkan melalui pengukuran:

- a. Produktivitas tenaga kerja
- b. Efisiensi penggunaan input
- c. Kualitas hasil produksi

- d. Pencapaian target pemasaran
- e. Tingkat keberhasilan program pengembangan petani

Seluruh aktivitas MSDM diarahkan untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan

E. Evolusi MSDM dalam Konteks Agribisnis Modern

Transformasi agribisnis modern menyebabkan peran MSDM menjadi semakin strategis. Agribisnis saat ini tidak lagi hanya bergantung pada tenaga kerja fisik, tetapi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan multidimensional.

Perkembangan teknologi pertanian, digitalisasi, globalisasi pasar, dan tuntutan keberlanjutan telah mengubah karakteristik tenaga kerja yang dibutuhkan dalam sektor agribisnis. Organisasi agribisnis modern memerlukan SDM yang mampu mengintegrasikan pengetahuan teknis pertanian dengan kemampuan manajerial, teknologi, dan kewirausahaan. Karakteristik SDM agribisnis modern meliputi:

a. Adaptif terhadap Teknologi

Tenaga kerja agribisnis harus mampu menggunakan berbagai teknologi modern seperti:

- (a) *Precision agriculture*
- (b) *Internet of Things (IoT)*
- (c) *Drone* pertanian
- (d) Sensor pertanian
- (e) Sistem informasi agribisnis
- (f) Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*)

b. Memiliki Kompetensi Manajerial

Selain keterampilan teknis, tenaga kerja agribisnis juga harus memiliki kemampuan:

- (a) Perencanaan usaha
- (b) Pengorganisasian sumber daya

- (c) Pengelolaan risiko
 - (d) Pengambilan keputusan berbasis data
- c. Berorientasi Pasar

Agribisnis modern menuntut SDM yang memahami:

 - (a) Kebutuhan konsumen
 - (b) Standar mutu produk
 - (c) Strategi pemasaran
 - (d) Dan dinamika pasar global
- d. Berorientasi pada Keberlanjutan

SDM agribisnis modern harus mampu menerapkan prinsip:

 - (a) Pertanian berkelanjutan
 - (b) Efisiensi sumber daya
 - (c) Konservasi lingkungan
 - (d) Ketahanan pangan
- e. Memiliki Jiwa Kewirausahaan (*Agripreneurship*)

Persaingan yang semakin ketat menuntut tenaga kerja agribisnis untuk memiliki:

 - (a) Kreativitas
 - (b) Inovasi
 - (c) Kemampuan melihat peluang usaha
 - (d) Kemampuan menciptakan nilai tambah produk pertanian

Evolusi MSDM dalam agribisnis menunjukkan pergeseran yang sangat signifikan, dari sekadar pengelolaan administrasi tenaga kerja menuju pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, berbasis kompetensi, berbasis kinerja, dan berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Evolusi ini menjadi fondasi penting dalam pembangunan agribisnis modern yang produktif, inovatif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

❖ **Karakteristik Tenaga Kerja Agribisnis**

Tenaga kerja agribisnis memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan tenaga kerja pada sektor industri manufaktur maupun jasa. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh sifat kegiatan pertanian yang bergantung pada kondisi alam, bersifat musiman, berbasis keluarga, dan memiliki tingkat risiko yang tinggi. Dalam sistem agribisnis modern, tenaga kerja tidak hanya terlibat pada kegiatan budidaya (*on-farm*), tetapi juga pada penyediaan sarana produksi, pengolahan hasil, distribusi, pemasaran, dan jasa penunjang agribisnis.

Menurut kajian agribisnis, karakteristik tenaga kerja pertanian dipengaruhi oleh faktor sosial, ekonomi, pendidikan, teknologi, dan struktur usaha tani.

✓ **Ketergantungan pada Faktor Alam**

Karakteristik utama tenaga kerja agribisnis adalah tingginya ketergantungan terhadap faktor alam. Aktivitas produksi pertanian sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan seperti:

A. Iklim:

Iklim merupakan kondisi cuaca rata-rata dalam jangka panjang yang memengaruhi jenis tanaman yang dapat dibudidayakan, pola tanam, serta produktivitas pertanian:

B. Curah hujan

Curah hujan berperan sebagai sumber utama air bagi tanaman. Jumlah dan distribusi hujan yang sesuai akan mendukung pertumbuhan tanaman, sedangkan hujan yang terlalu sedikit atau berlebihan dapat menurunkan hasil produksi.

C. Suhu udara:

Suhu memengaruhi proses fisiologis tanaman seperti fotosintesis, respirasi, perkecambahan, dan pembungaan.

Setiap jenis tanaman memiliki kisaran suhu optimum untuk pertumbuhan

D. Kesuburan tanah:

Kesuburan tanah menunjukkan kemampuan tanah menyediakan unsur hara yang dibutuhkan tanaman. Tanah yang subur akan mendukung pertumbuhan tanaman yang lebih baik dan meningkatkan hasil panen.

E. Ketersediaan air:

Air diperlukan untuk proses fotosintesis, penyerapan unsur hara, dan menjaga keseimbangan metabolisme tanaman. Kekurangan air dapat menyebabkan tanaman layu dan menurunkan produksi.

F. Serangan hama dan penyakit

Hama dan penyakit dapat merusak tanaman, menghambat pertumbuhan, serta menurunkan kualitas dan kuantitas hasil panen. Pengendalian yang tepat diperlukan untuk meminimalkan kerugian.

G. Perubahan musim:

Pergantian musim memengaruhi waktu tanam, pola budidaya, dan ketersediaan air. Perubahan musim yang tidak menentu akibat perubahan iklim dapat meningkatkan risiko kegagalan panen.

Kondisi tersebut menyebabkan tenaga kerja agribisnis harus memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap berbagai perubahan lingkungan yang terjadi. Berbeda dengan pekerja pada sektor industri yang bekerja dalam kondisi yang relatif stabil, tenaga kerja pertanian harus mampu menyesuaikan pola kerja, jadwal produksi, dan penggunaan input sesuai kondisi alam yang berubah-ubah.

Ketergantungan pada faktor alam juga menyebabkan tingkat ketidakpastian produksi menjadi lebih tinggi. Oleh karena itu, tenaga kerja agribisnis dituntut memiliki

pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola risiko, melakukan adaptasi terhadap perubahan iklim, serta menerapkan teknologi yang mampu mengurangi dampak ketidakpastian lingkungan terhadap produksi pertanian.

✓ **Bersifat Musiman**

Salah satu karakteristik yang paling menonjol dalam tenaga kerja agribisnis adalah sifatnya yang musiman (*seasonal labor*). Kebutuhan tenaga kerja dalam kegiatan agribisnis tidak berlangsung secara merata sepanjang tahun, tetapi sangat dipengaruhi oleh tahapan kegiatan usaha tani.

Pada saat:

- a. Pengolahan lahan
- b. Penanaman
- c. Pemupukan
- d. Panen

Kebutuhan tenaga kerja biasanya meningkat secara signifikan. Sebaliknya, pada masa di antara musim tanam dan panen, kebutuhan tenaga kerja relatif menurun.

Sifat musiman ini menyebabkan terjadinya fluktuasi penggunaan tenaga kerja. Dalam banyak kasus, petani harus memanfaatkan tenaga kerja tambahan dari luar keluarga ketika kebutuhan tenaga kerja meningkat, terutama pada saat panen. Sebaliknya, pada periode tertentu dapat terjadi kelebihan tenaga kerja atau bahkan pengangguran terselubung (*disguised unemployment*).

Karakteristik ini menjadi tantangan dalam pengelolaan MSDM agribisnis karena memerlukan perencanaan tenaga kerja yang baik agar penggunaan tenaga kerja tetap efisien sepanjang siklus produksi.

✓ **Tingkat Pendidikan Rendah**

Karakteristik lain tenaga kerja agribisnis di Indonesia adalah masih rendahnya tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh sebagian besar tenaga kerja pertanian. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja sektor pertanian berasal dari kelompok pendidikan dasar hingga sekolah menengah pertama.

Rendahnya tingkat pendidikan berdampak pada:

- a. Terbatasnya kemampuan mengadopsi teknologi
- b. Rendahnya literasi digital
- c. Lemahnya kemampuan manajerial
- d. Terbatasnya akses terhadap informasi pasar

Dalam era pertanian modern yang semakin berbasis teknologi, kondisi ini menjadi tantangan besar karena sektor agribisnis membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan:

- a. Berpikir kritis
- b. Mengelola informasi
- c. Menggunakan teknologi digital
- d. Melakukan inovasi usaha

Oleh karena itu, peningkatan pendidikan dan pelatihan menjadi strategi penting dalam pengembangan sumber daya manusia agribisnis.

✓ **Berbasis pada Keluarga**

Karakteristik tenaga kerja agribisnis di Indonesia masih didominasi oleh penggunaan tenaga kerja keluarga (*family labor*). Pada sebagian besar usaha tani skala kecil, anggota keluarga terlibat langsung dalam berbagai aktivitas produksi mulai dari:

- a. Pengolahan lahan
- b. Penanaman
- c. Pemeliharaan tanaman
- d. Panen
- e. Pemasaran hasil

Mubyarta tenaga kerja yang berasal dari keluarga petani merupakan sumbangan keluarga terhadap produksi pertanian (Isyanto, 2015). Penggunaan tenaga kerja keluarga umumnya dilakukan karena:

- a. Keterbatasan modal
- b. Sempitnya skala usaha
- c. Keinginan untuk menekan biaya produksi

Keberadaan tenaga kerja keluarga memberikan beberapa keuntungan, antara lain:

- a. Biaya tenaga kerja lebih rendah
- b. Koordinasi kerja lebih mudah
- c. Loyalitas kerja lebih tinggi

Namun demikian, penggunaan tenaga kerja keluarga juga dapat menimbulkan inefisiensi apabila jumlah tenaga kerja yang digunakan melebihi kebutuhan produksi. Kondisi ini sering disebut sebagai pengangguran terselubung (*disguised unemployment*), yaitu ketika tambahan tenaga kerja tidak lagi memberikan peningkatan produktivitas yang signifikan.

✓ **Memiliki Tingkat Resiko Tinggi**

Kegiatan agribisnis merupakan salah satu sektor ekonomi yang memiliki tingkat risiko yang relatif tinggi dibandingkan sektor lainnya. Risiko tersebut muncul karena produksi pertanian dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sering kali berada di luar kendali petani. Sari, usaha pertanian merupakan kegiatan

ekonomi yang memiliki tingkat risiko tinggi karena hasil produksi dan pendapatan petani sangat dipengaruhi oleh kondisi alam, serangan hama dan penyakit, fluktuasi harga, serta ketidakpastian pasar (Sari dkk., 2025).

Risiko yang dihadapi tenaga kerja agribisnis dapat berupa:

A. Risiko Produksi

Risiko yang muncul akibat:

- a. Perubahan cuaca
- b. Banjir
- c. Kekeringan
- d. Serangan hama
- e. Penyakit tanaman

B. Risiko Harga

Risiko akibat perubahan harga input maupun output pertanian yang dapat memengaruhi keuntungan usaha.

C. Risiko Pasar

Risiko yang berkaitan dengan:

- a. Perubahan permintaan konsumen
- b. Persaingan produk
- c. Akses pemasaran

D. Risiko Kebijakan

Risiko yang muncul akibat perubahan regulasi pemerintah, kebijakan perdagangan, atau subsidi pertanian. Karena tingginya risiko tersebut, tenaga kerja agribisnis memerlukan kemampuan:

- a. Manajemen risiko
- b. Pengambilan keputusan
- c. Adaptasi teknologi

Inovasi usaha agar mampu mempertahankan produktivitas dan keberlanjutan usaha.

✓ **Heterogenitas Tinggi**

Tenaga kerja agribisnis memiliki tingkat heterogenitas yang sangat tinggi dibandingkan sektor lainnya. Heterogenitas tersebut terlihat dari perbedaan:

- a. Tingkat pendidikan
- b. Keterampilan
- c. Pengalaman
- d. Umur
- e. Status pekerjaan
- f. Kemampuan teknologi

Dalam sistem agribisnis terdapat berbagai jenis tenaga kerja, mulai dari:

A. Tenaga Kerja Tidak Terampil (*Unskilled Labor*)

Tenaga kerja yang umumnya melakukan pekerjaan fisik seperti:

- a. Pengolahan lahan
- b. Penanaman
- c. Penyiangan
- d. Panen

B. Tenaga Kerja Terampil (*Skilled Labor*)

Tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus seperti:

- a. Operator alat dan mesin pertanian
- b. Teknisi irigasi
- c. Operator *drone* pertanian
- d. Tenaga pengolahan hasil

C. Tenaga Profesional

Meliputi:

- a. Manajer agribisnis
- b. Penyuluh pertanian
- c. Konsultan pertanian
- d. Peneliti
- e. Analis pasar

f. Ahli teknologi pertanian

Tingkat heterogenitas yang tinggi menuntut penerapan MSDM yang lebih kompleks karena setiap kelompok tenaga kerja memerlukan:

- a. Sistem pelatihan yang berbeda
- b. Pola pengembangan karier yang berbeda
- c. Sistem insentif yang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab masing-masing

Di sisi lain, keberagaman kompetensi tersebut juga menjadi kekuatan bagi sistem agribisnis karena memungkinkan terjadinya kolaborasi antara tenaga kerja tradisional dan tenaga kerja modern dalam menghadapi tantangan agribisnis yang semakin dinamis.

❖ **Peran Strategis MSDM dalam Sistem Agribisnis**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam seluruh subsistem agribisnis karena agribisnis merupakan suatu sistem terintegrasi yang melibatkan berbagai aktivitas mulai dari penyediaan input, produksi, pengolahan hasil, pemasaran, hingga jasa penunjang. Dalam sistem tersebut, SDM menjadi penggerak utama yang menentukan efisiensi, produktivitas, kualitas produk, inovasi, dan daya saing agribisnis. Kualitas sumber daya manusia berpengaruh langsung terhadap efisiensi teknis usahatani, efisiensi pemasaran, efisiensi penggilingan padi, hingga keberhasilan penerapan mekanisasi pertanian

✓ **MSDM pada Subsistem Hulu**

Subsistem hulu agribisnis mencakup penyediaan benih, pupuk, pestisida, alat mesin pertanian (*alsintan*), dan sarana produksi lainnya. Widyantari dkk. (2023) dan Fernanda dkk., (2024), faktor

input produksi seperti benih, pupuk, pestisida, serta penggunaan mesin pertanian memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas dan efisiensi usaha tani. Fernanda dkk., (2024) modernisasi pertanian melalui penggunaan alsintan mampu meningkatkan efisiensi pengolahan lahan. Namun keberhasilan tersebut sangat bergantung pada kualitas SDM operator dan pengelola alsintan.

Pada subsistem ini MSDM berperan dalam:

- a. Meningkatkan kemampuan teknis operator alsintan
- b. Meningkatkan efisiensi penggunaan sarana produksi
- c. Mengurangi pemborosan input
- d. Meningkatkan efektivitas distribusi sarana produksi

SDM yang kompeten mampu meningkatkan efisiensi penggunaan input dan menekan biaya produksi. Sebaliknya, SDM yang kurang kompeten menyebabkan keterlambatan distribusi, kerusakan alat, pemborosan bahan bakar, serta rendahnya efisiensi operasional dan rendahnya efisiensi penggunaan teknologi pertanian.

✓ **Subsistem *On farm***

Subsistem *on-farm* merupakan inti agribisnis karena berhubungan langsung dengan kegiatan budidaya dan produksi pertanian. Widyantari menyatakan faktor pendidikan, pengalaman petani, keanggotaan kelompok tani, kemampuan manajerial, dan penggunaan tenaga kerja sangat memengaruhi efisiensi teknis usahatani padi (Loppies, dkk., 2023).

Sebagian besar inefisiensi teknis usaha tani disebabkan oleh faktor-faktor manajerial yang sebenarnya dapat di-kendalikan oleh manusia. Pengalaman petani meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan efisiensi penggunaan faktor produksi. Pada subsistem ini MSDM berfungsi untuk:

- a. Meningkatkan keterampilan budidaya

- b. Meningkatkan kemampuan manajemen usaha tani
- c. Meningkatkan efisiensi penggunaan input
- d. Memperkuat adopsi teknologi
- e. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Petani yang memiliki pendidikan dan pengalaman lebih baik cenderung:

- a. Lebih cepat menerima inovasi
- b. Lebih efisien dalam penggunaan input
- c. Memiliki produktivitas lebih tinggi

Sebaliknya, rendahnya kualitas SDM menyebabkan:

- a. Penggunaan input tidak optimal
- b. Rendahnya produktivitas
- c. Tingginya inefisiensi teknis usaha tani

✓ **MSDM pada Subsistem Hilir (Agroindustri)**

Subsistem hilir meliputi penggilingan padi, pengolahan hasil pertanian, penyimpanan, pengemasan, dan distribusi produk olahan. DEA mengenai penggilingan padi di Merauke Widyantari dkk., (2020) sebagian besar unit penggilingan padi telah efisien, tetapi efisiensi tersebut dipengaruhi oleh kualitas SDM, kemampuan manajerial, serta keterampilan tenaga kerja pengolahan.

Kualitas beras memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap pendapatan petani dibanding hanya peningkatan jumlah produksi. Hal ini memperlihatkan pentingnya SDM dalam menjaga mutu hasil pengolahan. Pada subsistem hilir MSDM berperan dalam:

- a. Meningkatkan kualitas produk
- b. Mengurangi kehilangan hasil
- c. Meningkatkan efisiensi pengolahan
- d. Meningkatkan nilai tambah produk agribisnis.

Tenaga kerja yang kompeten mampu menjaga kualitas beras, mengurangi losses, meningkatkan efisiensi penggunaan mesin, dan memperkuat daya saing produk. Sebaliknya, SDM yang rendah kualitasnya menyebabkan rendahnya mutu produk, tingginya kehilangan hasil, dan meningkatnya biaya pengolahan.

✓ **MSDM pada Subsistem Pemasaran**

Subsistem pemasaran meliputi distribusi, perdagangan, rantai pasok, dan pemasaran produk agribisnis. Rantai pasok beras di Merauke oleh Jamhari, dkk., (2023) efisiensi pemasaran dipengaruhi oleh kelancaran aliran produk, uang, dan informasi. Saputro dkk., (2020) saluran pemasaran dapat berjalan efisien apabila biaya pemasaran rendah dan distribusi produk berjalan lancar. Pada subsistem pemasaran MSDM berperan dalam:

- a. Meningkatkan kemampuan komunikasi
- b. Memperkuat manajemen rantai pasok
- c. Meningkatkan kemampuan distribusi
- d. Meningkatkan kemampuan pemasaran produk

SDM pemasaran yang kompeten mampu mempercepat distribusi, mengurangi biaya pemasaran, memperluas akses pasar, dan menjaga stabilitas harga. Sebaliknya, lemahnya kualitas SDM menyebabkan keterlambatan distribusi, tingginya biaya pemasaran, dan rendahnya daya saing produk agribisnis.

✓ **MSDM ada Subsistem Penunjang**

Subsistem penunjang mencakup penyuluhan, pendidikan, kelompok tani, pembiayaan, kelembagaan, dan dukungan pemerintah. Widyantari menunjukkan bahwa pendidikan dan keanggotaan kelompok tani berpengaruh signifikan terhadap efisiensi teknis petani. Kelompok tani menjadi sarana penting dalam:

- a. Transfer teknologi
- b. Peningkatan kapasitas petani
- c. Penyebaran inovasi
- d. Peningkatan kemampuan manajerial usaha tani.

Pada subsistem penunjang MSDM berperan dalam:

- a. Pengembangan kapasitas SDM petani
- b. Peningkatan kompetensi teknis
- c. Percepatan adopsi inovasi
- d. Penguatan kelembagaan agribisnis

Kualitas SDM pada subsistem penunjang sangat menentukan keberhasilan pembangunan agribisnis secara keseluruhan karena berhubungan langsung dengan peningkatan kemampuan petani dan efektivitas penyuluhan.

❖ **Peran *Human Capital* dalam Produktivitas dan Keberlanjutan**

✓ **Konsep *Human capital* Dalam Agribisnis**

Human capital atau modal manusia merupakan kumpulan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan, kreativitas, serta kapasitas individu yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi. Dalam sektor agribisnis, *Human capital* menjadi faktor penting karena keberhasilan pembangunan pertanian modern tidak hanya ditentukan oleh lahan, modal, teknologi, dan sarana produksi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelola seluruh faktor produksi tersebut. Menurut teori *Human capital* dari Gary Becker investasi pada pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan pengalaman kerja akan meningkatkan produktivitas individu dan menghasilkan keuntungan ekonomi jangka panjang. Konsep ini menjadi sangat relevan dalam

agribisnis modern karena pertanian saat ini semakin berbasis teknologi, berbasis pengetahuan, dan berorientasi pasar.

✓ **Peran *Human Capital* dalam Produktivitas Agribisnis**

Human capital memiliki hubungan langsung dengan produktivitas karena kualitas SDM menentukan kemampuan petani dan pelaku agribisnis dalam mengelola faktor produksi, menggunakan teknologi, mengambil keputusan, dan meningkatkan efisiensi usaha. Suryaningrum & Rosdiantini (2021) *Human capital* petani dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan sehingga berdampak pada peningkatan produksi dan pendapatan usahatani. Petani yang mengikuti pelatihan memiliki produktivitas lebih tinggi, penggunaan teknologi lebih baik, dan pendapatan usahatani lebih besar dibanding petani non-pelatihan. Dalam konteks agribisnis modern, *human capital* berperan dalam:

A. Meningkatkan Efisiensi Usahatani

Sumber daya manusia yang berkualitas memiliki kemampuan untuk mengelola faktor-faktor produksi secara lebih efektif dan efisien. Petani yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dapat menentukan penggunaan benih, pupuk, pestisida, tenaga kerja, serta modal secara optimal sehingga mampu mengurangi pemborosan dan meningkatkan hasil produksi.

Efisiensi usahatani tidak hanya berkaitan dengan peningkatan hasil panen, tetapi juga kemampuan menghasilkan output yang lebih besar dengan penggunaan input yang relatif lebih sedikit. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan, pelatihan, dan penyuluhan pertanian menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi teknis maupun efisiensi ekonomis usaha tani.

B. Mempercepat Adopsi Teknologi

Perkembangan agribisnis modern ditandai dengan semakin luasnya penggunaan teknologi, seperti mekanisasi pertanian, pertanian presisi (*precision agriculture*), sensor digital, sistem informasi pertanian, hingga pemanfaatan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*). Keberhasilan penerapan teknologi tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang menggunakannya.

Petani yang memiliki tingkat pendidikan dan keterampilan yang lebih baik cenderung lebih terbuka terhadap inovasi, lebih mudah memahami manfaat teknologi baru, serta lebih cepat mengadopsi dan memanfaatkan teknologi dalam kegiatan produksi. Sebaliknya, rendahnya kualitas SDM sering menjadi hambatan dalam proses difusi inovasi pertanian. Dengan demikian, *Human capital* berperan sebagai jembatan yang menghubungkan perkembangan teknologi dengan peningkatan produktivitas sektor pertanian.

C. Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja

Human capital juga berperan dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja melalui peningkatan kompetensi, keterampilan teknis, kemampuan manajerial, dan kualitas pengambilan keputusan. Tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, lebih tepat, dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

Dalam konteks usahatani, kemampuan petani dalam merencanakan kegiatan produksi, mengelola risiko, mengatur penggunaan input, serta mengambil keputusan berdasarkan informasi yang tersedia akan berpengaruh langsung terhadap produktivitas usaha yang dijalankan. Oleh karena itu, investasi pada pendidikan, pelatihan, dan

pengembangan kapasitas petani merupakan investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan daya saing sektor agribisnis.

Pembangunan pertanian tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya alam dan kemajuan teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Optimalisasi sumber daya alam dan teknologi akan menghasilkan manfaat yang maksimal apabila didukung oleh SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memadai.

✓ ***Human Capital* dan Keberlanjutan Agribisnis**

Selain meningkatkan produktivitas, *Human capital* juga memiliki peran penting dalam keberlanjutan (*sustainability*) agribisnis. Keberlanjutan agribisnis berarti kemampuan sistem pertanian untuk mempertahankan produktivitas, menjaga kelestarian lingkungan, me-ningkatkan kesejahteraan petani, dan menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Nubatonis dkk., (2025) kajian pembangunan pertanian berkelanjutan bertujuan mempertahankan produktivitas sekaligus mengurangi kerusakan lingkungan dan meningkatkan kesejahteraan petani. Peran human capital:

- a. Penerapan Pertanian Berkelanjutan
SDM yang berkualitas mampu menerapkan praktik pertanian ramah lingkungan, mengurangi penggunaan input kimia berlebihan, dan menjaga keberlanjutan sumber daya alam.
- b. Adaptasi terhadap Perubahan Iklim
Human capital membantu petani memahami risiko perubahan iklim, menerapkan teknologi adaptif, dan meningkatkan ketahanan usaha tani.
- c. *Human capital* berpengaruh terhadap penguatan dan keberlanjutan kelembagaan agribisnis melalui partisipasi,

fungsi koordinasi, kepemimpinan, dan modal kelompok (Akbar, 2023).

✓ ***Human Capital* sebagai Faktor Strategis Agribisnis Modern**

Dalam agribisnis modern, *human capital* menjadi aset strategis karena teknologi pertanian semakin kompleks, persaingan pasar semakin tinggi, dan tuntutan keberlanjutan semakin besar. Wuli (2023) peningkatan kualitas SDM menjadi strategi utama dalam peningkatan produktivitas, penguatan nilai tambah, investasi berkelanjutan, dan daya saing pertanian. Sehingga pembangunan agribisnis modern harus diarahkan pada pengembangan kapasitas SDM, pelatihan berkelanjutan, penguatan kelembagaan, dan pengembangan *Human capital* berbasis inovasi.

❖ **Isu dan Tantangan MSDM Agribisnis di Indonesia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) agribisnis di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks seiring perkembangan globalisasi, revolusi industri 4.0, digitalisasi pertanian, perubahan iklim, dan perubahan struktur sosial ekonomi masyarakat.

Dalam sistem agribisnis modern, keberhasilan usaha pertanian tidak hanya ditentukan oleh sumber daya alam, modal, dan teknologi, tetapi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang mengelola seluruh sistem agribisnis tersebut. Namun secara empiris, sektor agribisnis Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan SDM seperti rendahnya tingkat pendidikan petani, lemahnya kompetensi teknologi, rendahnya regenerasi petani, lemahnya kelembagaan, dan keterbatasan akses pelatihan serta inovasi. Yudianto & Soedarto (2025) tantangan utama pembangunan agribisnis modern di

negara berkembang terletak pada aspek SDM yang belum optimal, terutama rendahnya pendidikan petani, minimnya akses pelatihan, dan lemahnya kelembagaan pertanian.

✓ **Rendahnya Kualitas Pendidikan dan Kompetensi SDM Pertanian**

Salah satu masalah utama MSDM agribisnis di Indonesia adalah rendahnya kualitas pendidikan tenaga kerja pertanian. Sebagian besar petani Indonesia masih memiliki tingkat pendidikan rendah sehingga kemampuan manajerial terbatas, adopsi teknologi berjalan lambat, dan produktivitas usaha tani rendah. Tarigan (2020) sistem agribisnis membutuhkan manajemen baru dengan kapasitas SDM yang lebih berdaya saing dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi. Rendahnya kualitas pendidikan menyebabkan keterbatasan pemahaman teknologi digital, rendahnya literasi agribisnis, dan lemahnya kemampuan pengambilan keputusan usaha. Selain itu, perkembangan pertanian modern saat ini menuntut kemampuan baru seperti *precision farming*, *Internet of Things* (IoT), big data pertanian, dan digital *marketing* agribisnis. Novalia dkk., (2024) generasi milenial di sektor agribisnis dituntut mampu mengadopsi teknologi baru seperti IoT, big data, dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi agribisnis.

✓ **Rendahnya Regenerasi Petani**

Isu penting lainnya adalah rendahnya regenerasi tenaga kerja pertanian. Banyak generasi muda kurang tertarik bekerja di sektor pertanian karena pendapatan relatif rendah, citra pertanian dianggap kurang modern, dan tingginya risiko usaha tani. Akibatnya, sektor pertanian didominasi oleh petani usia lanjut. Tari dkk., (2021) regenerasi petani menjadi tantangan besar karena sektor pertanian membutuhkan petani muda yang

modern, inovatif, dan mampu bersaing secara global. Kurangnya regenerasi petani dapat menyebabkan penurunan produktivitas jangka panjang, lambatnya adopsi teknologi, dan melemahnya keberlanjutan agribisnis nasional. Oleh sebab itu, pengembangan MSDM agribisnis harus diarahkan pada penguatan kewirausahaan muda pertanian, pendidikan vokasi pertanian, dan digitalisasi agribisnis untuk menarik generasi muda.

✓ **Tantangan Digitalisasi dan Revolusi Industri 4.0**

Agribisnis modern mengalami transformasi menuju digital *agriculture*, *Smart farming*, *precision agriculture*, dan *supply chain digital*. Namun sebagian besar SDM pertanian Indonesia masih belum siap menghadapi transformasi digital tersebut. Tarigan (2020) perkembangan teknologi informasi menjadi tantangan berat bagi SDM pertanian karena membutuhkan kemampuan digital *literacy* dan adaptasi terhadap perubahan sistem agribisnis berbasis teknologi. Selain itu terdapat kesenjangan kompetensi digital di kalangan SDM pertanian, terutama dalam pengelolaan data, analisis informasi, dan penggunaan platform digital agrikultur (Novalia dkk., 2024). Tantangan digitalisasi agribisnis meliputi rendahnya literasi digital petani, keterbatasan akses internet, minimnya pelatihan teknologi, dan lemahnya kemampuan penggunaan aplikasi pertanian digital.

✓ **Lemahnya Kelembagaan dan Penyuluhan Pertanian**

Kelembagaan dan penyuluhan merupakan bagian penting dalam pengembangan MSDM agribisnis. Namun di Indonesia masih ditemukan berbagai persoalan seperti keterbatasan jumlah penyuluh, rendahnya kapasitas kelembagaan petani, dan lemahnya transfer teknologi. Tarigan (2020) tantangan sistem penyuluhan pertanian dalam era disrupsi adalah kemampuan

menciptakan, mensosialisasikan, dan menerapkan teknologi inklusif berbasis *digital literacy*. Kondisi tersebut menyebabkan lambatnya penyebaran inovasi, rendahnya kemampuan manajerial petani, dan rendahnya efisiensi agribisnis. Karena itu, MSDM agribisnis memerlukan penguatan kelembagaan petani, peningkatan kualitas penyuluh, dan pengembangan sistem pelatihan berbasis teknologi.

✓ **Tantangan Globalisasi dan Daya Saing Agribisnis**

Globalisasi menyebabkan persaingan produk agribisnis semakin ketat. Produk pertanian Indonesia harus bersaing dalam kualitas, efisiensi, keamanan pangan, dan keberlanjutan lingkungan. Rachmin (2015) tantangan utama sistem agribisnis meliputi peningkatan permintaan produk agribisnis, daya dukung sumber daya alam yang menurun, dan meningkatnya persaingan global. Dalam konteks tersebut, kualitas SDM menjadi faktor utama dalam meningkatkan daya saing, meningkatkan kualitas produk, dan meningkatkan efisiensi usaha. SDM agribisnis modern dituntut memiliki kemampuan inovasi, kemampuan kewirausahaan, kemampuan pemasaran, dan kemampuan adaptasi global.

✓ **Tantangan Keberlanjutan dan Perubahan Iklim**

Agribisnis modern juga menghadapi tantangan keberlanjutan (*sustainability*) dan perubahan iklim. Perubahan iklim menyebabkan ketidakpastian produksi, peningkatan risiko gagal panen, perubahan pola musim, dan meningkatnya serangan hama penyakit. Novalia dkk., (2024) tantangan lingkungan seperti perubahan iklim, degradasi tanah, dan ketahanan pangan menjadi tantangan utama agribisnis modern sehingga membutuhkan SDM yang inovatif dan adaptif. Karena itu, MSDM agribisnis harus mampu meningkatkan kesadaran

lingkungan, memperkuat kemampuan adaptasi perubahan iklim, dan menerapkan praktik pertanian berkelanjutan.

✓ **Sintesis Isu dan Tantangan MSDM Agribisnis**

Pembangunan agribisnis tidak hanya berkaitan dengan peningkatan produksi dan teknologi, tetapi juga memerlukan penguatan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama penggerak pembangunan pertanian. Tantangan tersebut muncul akibat perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, globalisasi pasar, serta dinamika sosial ekonomi masyarakat pedesaan yang terus berkembang.

❖ **Strategi Pengembangan MSDM Agribisnis di Indonesia**

Berbagai isu dan tantangan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan MSDM agribisnis harus menjadi prioritas dalam pembangunan pertanian Indonesia. Upaya yang dapat dilakukan antara lain:

✓ **Peningkatan Pendidikan dan Literasi Agribisnis Petani**

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Tingkat pendidikan yang lebih baik akan meningkatkan kemampuan petani dalam memahami teknologi, mengakses informasi, menganalisis peluang usaha, dan mengambil keputusan yang tepat. Literasi agribisnis tidak hanya mencakup kemampuan membaca dan menulis, tetapi juga mencakup pemahaman mengenai:

- a. Manajemen usahatani
- b. Pemasaran hasil pertanian
- c. Pengelolaan keuangan usaha
- d. Kewirausahaan
- e. Analisis biaya dan keuntungan
- f. Pengelolaan risiko usaha

Petani yang memiliki literasi agribisnis yang baik cenderung mampu:

- a. Mengelola usaha secara profesional
- b. Meningkatkan efisiensi penggunaan input
- c. Mengembangkan usaha secara berkelanjutan
- d. Meningkatkan pendapatan usaha tani

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), pendidikan menjadi investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan kualitas *Human capital* dan produktivitas sektor agribisnis.

✓ **Penguatan Kompetensi Digital dan Teknologi Pertanian**

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 dan *Society* 5.0 telah mendorong transformasi sektor pertanian menuju pertanian digital (*digital agriculture*). Oleh karena itu, sumber daya manusia agribisnis harus memiliki kompetensi digital yang memadai. Kompetensi digital meliputi kemampuan:

- a. Menggunakan internet dan teknologi informasi
- b. Memanfaatkan aplikasi pertanian digital
- c. Mengakses informasi pasar secara daring
- d. Menggunakan sistem informasi pertanian
- e. Mengoperasikan teknologi *Internet of Things* (IoT)
- f. Memanfaatkan drone pertanian
- g. Memahami analisis data pertanian

Penguatan kompetensi digital akan membantu petani:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Mempercepat pengambilan keputusan
- c. Mengurangi biaya produksi
- d. Meningkatkan akses pasar
- e. Memperkuat daya saing usaha

Dengan adanya kemampuan digital memungkinkan petani memanfaatkan platform pemasaran digital sehingga tidak hanya bergantung pada pedagang lokal tetapi dapat menjangkau pasar yang lebih luas.

✓ **Peningkatan Minat Generasi Muda Melalui Program Petani Milenial dan *Agripreneurship***

Salah satu tantangan terbesar sektor pertanian Indonesia adalah rendahnya regenerasi petani. Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk menarik minat generasi muda agar tertarik berkarier di sektor agribisnis.

Program petani milenial bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan keterlibatan generasi muda dalam sektor pertanian
- b. Mengembangkan pertanian modern berbasis teknologi
- c. Menciptakan wirausahawan muda di bidang agribisnis

Pendekatan *agripreneurship* (*agricultural entrepreneurship*) menempatkan petani bukan hanya sebagai produsen, tetapi juga sebagai pelaku bisnis yang mampu:

- a. Mengidentifikasi peluang pasar
- b. Menciptakan inovasi produk
- c. Mengembangkan jaringan usaha
- d. Meningkatkan nilai tambah hasil pertanian.

Generasi muda memiliki keunggulan dalam:

- a. Penguasaan teknologi
- b. Kreativitas
- c. Kemampuan beradaptasi
- d. Keberanian mengambil risiko

Pengembangan petani milenial merupakan investasi penting untuk menjamin keberlanjutan sektor agribisnis di masa depan.

✓ **Penguatan Kelembagaan Petani dan Organisasi Agribisnis**

Kelembagaan petani merupakan sarana penting dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agribisnis. Melalui kelompok tani, koperasi, gabungan kelompok tani (Gapoktan), dan organisasi agribisnis lainnya, petani dapat:

- a. Memperoleh akses informasi
- b. Mendapatkan pelatihan
- c. Memperkuat posisi tawar
- d. Memperluas jaringan usaha

Kelembagaan yang kuat mampu:

- a. Mempercepat transfer teknologi
- b. Meningkatkan efisiensi pemasaran
- c. Mempermudah akses pembiayaan
- d. Memperkuat kerja sama antarpetani

Organisasi agribisnis juga dapat menjadi wadah pembelajaran kolektif yang mendorong peningkatan kompetensi dan profesionalisme petani. Oleh karena itu, penguatan kelembagaan harus menjadi bagian penting dalam strategi pengembangan MSDM agribisnis.

✓ **Peningkatan Kapasitas Adaptasi terhadap Perubahan Iklim**

Perubahan iklim telah menjadi tantangan global yang berdampak langsung terhadap sektor pertanian. Ketidakpastian musim, kekeringan, banjir, dan peningkatan serangan hama penyakit menuntut petani memiliki kemampuan adaptasi

yang lebih baik. Pengembangan kapasitas adaptasi dapat dilakukan melalui:

- a. Pelatihan mitigasi dan adaptasi perubahan iklim
- b. Pengembangan sistem peringatan dini
- c. Penggunaan varietas tahan cekaman
- d. Diversifikasi usaha tani
- e. Penerapan pertanian berkelanjutan

Petani yang memiliki kapasitas adaptasi tinggi akan lebih mampu:

- a. Mengurangi risiko usaha
- b. Mempertahankan produktivitas
- c. Menjaga keberlanjutan pendapatan rumah tangga

Peningkatan kapasitas adaptasi merupakan bagian penting dari pembangunan SDM agribisnis yang berkelanjutan.

✓ **Perluasan Akses Pelatihan dan Penyuluhan Berbasis Teknologi**

Pelatihan dan penyuluhan merupakan instrumen utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pertanian. Namun keterbatasan jumlah penyuluh dan luasnya wilayah pertanian sering menjadi kendala dalam proses transfer pengetahuan.

Perkembangan teknologi digital memungkinkan penyuluhan dilakukan secara lebih luas melalui:

- a. *E-learning* pertanian
- b. Webinar
- c. Video pembelajaran
- d. Aplikasi mobile pertanian
- e. Sistem konsultasi daring
- f. *Platform* berbasis kecerdasan buatan

Pelatihan berbasis teknologi memiliki beberapa keunggulan:

- a. Lebih fleksibel
- b. Menjangkau wilayah yang luas
- c. Biaya lebih rendah
- d. Dapat diperbarui secara cepat sesuai perkembangan teknologi

Adanya pendekatan ini petani dapat memperoleh informasi dan keterampilan baru secara berkelanjutan sehingga kemampuan mereka terus berkembang.

✓ **Pengembangan Sistem MSDM Berbasis Kompetensi dan Kinerja**

Pendekatan MSDM modern menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi dan kinerja (*competency and Performance-Based Human Resource Management*).

A. MSDM Berbasis Kompetensi

MSDM berbasis kompetensi menempatkan kompetensi sebagai dasar dalam:

- a. Rekrutmen
- b. Seleksi
- c. Pelatihan
- d. Pengembangan karier
- e. Evaluasi sdm

Kompetensi mencakup:

- a. Pengetahuan (*knowledge*)
- b. Keterampilan (*skills*)
- c. Kemampuan (*abilities*)
- d. Sikap kerja (*attitudes*)

Dalam agribisnis, kompetensi yang dibutuhkan antara lain:

- a. Kompetensi teknis budidaya
- b. Kompetensi manajerial
- c. Kompetensi kewirausahaan
- d. Kompetensi digital
- e. Kompetensi komunikasi

B. MSDM Berbasis Kinerja

MSDM berbasis kinerja berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang terukur. Evaluasi kinerja dilakukan menggunakan indikator yang jelas seperti:

- a. Produktivitas
- b. Efisiensi
- c. Kualitas kerja
- d. Inovasi
- e. Kontribusi terhadap tujuan organisasi

Pendekatan ini memberikan beberapa manfaat:

- a. Meningkatkan motivasi kerja
- b. Meningkatkan akuntabilitas
- c. Mendorong peningkatan produktivitas
- d. Menciptakan budaya kerja berorientasi hasil

Dalam organisasi agribisnis modern, sistem MSDM berbasis kompetensi dan kinerja menjadi instrumen penting untuk menghasilkan tenaga kerja yang profesional, adaptif, dan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

BAB II

KERANGKA TEORITIS DAN STRATEGIS MSDM

❖ *Human Capital Theory*

Teori human capital pertama kali diperkenalkan oleh ekonom Gary Becker dalam bukunya "*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*" (1964). Becker mendefinisikan human capital sebagai "pencapaian pendidikan, pengalaman kerja, dan atribut personal lainnya yang memengaruhi produktivitas kerja." Selain pendidikan dan pengalaman kerja, human capital juga mencakup keterampilan teknis (*hard skills*) dan keterampilan interpersonal (*soft skills*), seperti kemampuan berkomunikasi, berpikir kritis, dan memecahkan masalah. *Human capital*, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, berperan penting dalam menentukan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. *Human capital* yang unggul mencakup karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang mendalam serta pengalaman yang kaya, yang memungkinkan untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi (Harahap, 2024).

Human capital terbentuk dari penggabungan kata yang mengacu pada unsur manusia dan modal. *Human capital* merupakan akumulasi dari berbagai kapabilitas, pencapaian akademik, kemahiran, dan pemahaman yang telah dihimpun serta dikuasai individu dalam rangka memaksimalkan potensi kerja mereka. *Human capital*, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh individu,

merupakan faktor krusial yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan (Hani dkk., 2025).

Human Capital Theory menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi atau usaha. Teori ini memandang bahwa kemampuan individu, seperti pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, serta kemampuan interpersonal, memiliki peran besar dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja. Dalam perspektif *Human Capital Theory*, investasi pada manusia dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pengalaman kerja.

❖ ***Strategic Human Resource Management (SHRM)***

Strategic Human Resource Management (SHRM) dibangun di atas sebuah pemahaman mendasar bahwa manusia adalah aset yang sangat penting dalam mencapai sekaligus mempertahankan kesuksesan sebuah organisasi. SHRM dibangun berdasarkan prinsip-prinsip utama seperti penyelarasan modal manusia (*human capital*) dengan strategi bisnis, pembentukan budaya organisasi, serta pemanfaatan kemampuan karyawan untuk meraih keunggulan kompetitif. Orientasi strategis dari SHRM menuntut para profesional HR (*Human Resource*) untuk bekerja lebih dari sekadar mengurus hal-hal operasional (Barreto, 2025).

Strategic Human Resource Management (SHRM) dipahami sebagai kerangka manajemen SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi. SHRM turut memengaruhi bagaimana organisasi membangun praktik HR strategis lain di luar HPWS, misalnya dalam hal manajemen pengetahuan, desain kerja yang fleksibel, serta kebijakan pengembangan kepemimpinan. Dari perspektif teoritis, SHRM berperan sebagai fondasi terciptanya *High-Performance Work Systems (HPWS)*

dan praktik HR strategis lainnya. SHRM menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi (Wiyono dkk., 2025).

SHRM memandang sumber daya manusia sebagai elemen strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. SHRM tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan administratif karyawan, tetapi juga berfokus pada upaya pengembangan kemampuan, kompetensi, dan potensi tenaga kerja agar sejalan dengan arah dan tujuan organisasi. Selain itu, SHRM juga berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang produktif, kolaboratif, dan mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

❖ ***Behavioral Approach*** dalam MSDM

Behavioristik merupakan suatu pendekatan yang dikembangkan oleh Pavlov dan Skinner. Fokus utama dalam konsep Behaviorisme adalah perilaku yang terlihat dan penyebab luar yang menstimulasinya serta pentingnya control terhadap perilaku. *Behavioral Approach* atau pendekatan behavioral adalah pendekatan psikologi yang berfokus pada perilaku yang dapat diamati dan diukur. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa perilaku dibentuk oleh lingkungan. Perilaku yang diinginkan dapat dipelajari melalui proses penguatan (*reinforcement*) dan hukuman (*punishment*) (Miftahuddin dkk., 2024).

Penguatan (*reinforcement*) berfungsi sebagai metode untuk memantapkan atau meningkatkan frekuensi respons yang diharapkan. Penguatan ini dapat diberikan dalam bentuk positif (*positive reinforcement*), seperti pemberian pujian, hadiah, atau bentuk pengakuan nyata, yang terbukti efektif dalam merangsang individu agar mempertahankan tindakan

baiknya. Di sisi lain, hukuman (*punishment*) digunakan sebagai konsekuensi negatif untuk menekan, mengurangi, atau menghentikan perilaku yang tidak diinginkan (Isnaini dkk., 2023).

Laili dkk., (2023), *Behavioral Approach* dalam manajemen dan kepemimpinan menempatkan manusia beserta interaksinya sebagai pusat dari keberhasilan organisasi. Pendekatan ini meyakini bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, melainkan oleh bagaimana perilaku individu dan kelompok dikelola secara humanis. Untuk menerapkan pendekatan ini, terdapat tiga pilar utama yang saling berkaitan:

a. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Sumber Daya Manusia atau karyawan adalah makhluk sosial yang kompleks, sehingga pemenuhan kebutuhan mereka tidak lagi cukup jika hanya mengandalkan faktor materi atau finansial semata. Motivasi dan kepuasan kerja yang berkelanjutan dapat tercipta apabila organisasi mampu menghadirkan aspek non-finansial secara seimbang.

b. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin tidak lagi dipandang sebagai figur kaku yang hanya memberi perintah dari atas ke bawah (*top-down*). Sebaliknya, pemimpin didorong untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*employee-centered leadership*) melalui pendekatan yang partisipatif dan demokratis.

c. Dinamika Kelompok

Manusia di dalam organisasi tidak bekerja secara terisolasi, melainkan di dalam sebuah ekosistem kelompok. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika hubungan antarmanusia di dalam tim menjadi sangat krusial untuk menjaga stabilitas operasional.

❖ ***High Performance Work System (HPWS)***

High Performance Work System (HPWS) atau Sistem Kerja Performa Tinggi dipandang sebagai salah satu instrumen paling efektif untuk menerjemahkan strategi bisnis menjadi keunggulan kompetitif yang nyata. HPWS bukan sekadar sebuah program kerja tunggal, melainkan sebuah kombinasi arsitektur dari berbagai praktik SDM yang dirancang secara terintegrasi untuk memaksimalkan pengetahuan, keterampilan, komitmen, dan fleksibilitas karyawan. Prinsip dasar HPWS dalam SHRM berakar pada gagasan bahwa ketika praktik-praktik SDM dikelola secara selaras dan saling mendukung (memiliki keselarasan horizontal), dampak yang dihasilkan terhadap kinerja organisasi akan jauh lebih besar dibandingkan jika praktik-praktik tersebut berjalan sendiri-sendiri secara terpisah (Barreto, 2025).

High Performance Work Systems (HPWS) adalah proses berulang untuk menyelaraskan fungsi sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi. HPWS mengutamakan konsistensi internal fungsi perusahaan yang diselaraskan dengan strategi dari perusahaan. HPWS mengarah pada kebijakan yang mempengaruhi perilaku sehingga memberikan dampak pada unit atau organisasi, berbeda dengan praktik HRM yang hanya berfokus pada kinerja. HPWS mencakup prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif, sistem manajemen kinerja, dan keterlibatan serta pelatihan karyawan yang ekstensif (Gusharyani dkk., 2023).

(HPWS) dapat dipahami sebagai sistem pengelolaan sumber daya manusia yang dirancang secara terpadu untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kualitas tenaga kerja. HPWS menekankan pentingnya keselarasan antarpraktik SDM, seperti proses rekrutmen dan

seleksi yang tepat, pelatihan dan pengembangan keterampilan, sistem penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi dan insentif yang sesuai. Keselarasan antarpraktik tersebut memungkinkan organisasi membentuk tenaga kerja yang lebih kompeten, produktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan perusahaan

❖ Integrasi Strategi Bisnis dan Strategi SDM Agribisnis

Integrasi strategi bisnis adalah penyelarasan tujuan, sistem, dan operasional lintas departemen agar perusahaan beroperasi secara efisien, kompetitif, dan mampu menguasai rantai pasokan. Integrasi antara strategi bisnis memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah yang signifikan. Melalui integrasi strategi bisnis, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengalokasikannya secara efektif untuk memenuhi kebutuhan pasar. Integrasi strategi bisnis juga memungkinkan perusahaan untuk merespons secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis (Agustine dkk., 2024). Pahlevi dan Musa, (2024), strategi integrasi terdapat tiga bentuk:

a. Strategi Integrasi Ke Depan

Strategi integrasi ke depan diterapkan dengan cara memperluas keterlibatan atau meningkatkan kendali perusahaan atas jalur distribusi hilir, mulai dari pedagang perantara hingga pengecer (*retailer*). Secara strategis, transformasi ini menuntut departemen MSDM untuk fokus pada pemenuhan dan pengembangan kompetensi baru di bidang pelayanan pelanggan (*customer service*), manajemen ritel, logistik, dan strategi pemasaran hilir.

b. Strategi Integrasi Ke Belakang

Strategi integrasi ke belakang diterapkan dengan cara mengambil alih kepemilikan atau memperkuat kendali atas

perusahaan pemasok (*supplier*) guna meng-amankan pasokan bahan baku produksi. Fokus strategis SDM beralih pada pengelolaan hubungan ketenagakerjaan di sektor hulu, peningkatan standar keselamatan kerja produksi, serta pengembangan keahlian manajemen rantai pasok (*supply chain management*).

c. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal dilakukan dengan cara mengakuisisi, melakukan merger, atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing yang berada pada tingkat rantai nilai yang sama guna memperluas pangsa pasar dan mencapai skala ekonomis. Strategi ini membawa tantangan MSDM terbesar dalam hal manajemen perubahan (*change management*). Kerangka strategis SDM harus dipusatkan pada restrukturisasi organisasi, rasionalisasi jumlah karyawan (jika terjadi duplikasi peran), penyelarasan sistem kompensasi, serta asimilasi budaya korporat demi mencegah terjadinya konflik internal *pasca-merger*.

Harahap dkk. (2024), terdapat beberapa strategi sumber daya manusia di bidang Agribisnis:

- a. Pengembangan SDM agribisnis harus dilakukan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pengembangan karier. Pengembangan keterampilan harus dilakukan melalui program-program yang berfokus pada kemampuan teknis dan manajerial. Pengembangan karier harus dilakukan melalui program-program yang berfokus pada kemampuan profesional dan kemampuan dalam mengelola usaha agribisnis.
- b. Pengembangan sumber daya manusia koperasi agribisnis harus dilakukan melalui pemberdayaan semua individu yang terlibat didalamnya, khususnya level manajerial untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas.

- c. Pengembangan sumber daya manusia agroindustri harus dilakukan melalui analisis situasional dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berdaya saing serta mampu beradaptasi di lingkungan Strategi pengembangan sumber daya manusia harus berfokus pada kemampuan teknis dan manajerial serta kemampuan dalam mengelola usaha agribisnis.

BAB III

PERENCANAAN DAN AKUISISI SDM AGRIBISNIS

❖ Pendahuluan

Perencanaan dan akuisisi sumber daya manusia (SDM) agribisnis merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi agribisnis di tengah perkembangan teknologi, perubahan pasar, dan meningkatnya persaingan usaha. Keberhasilan sektor agribisnis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan produksi dan pengelolaan sumber daya alam, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam merencanakan serta memperoleh tenaga kerja yang kompeten sesuai kebutuhan usaha. Oleh karena itu, perusahaan agribisnis perlu memiliki sistem perencanaan SDM yang mampu menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan tujuan produksi dan perkembangan lingkungan bisnis.

Perencanaan SDM agribisnis dilakukan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kompetensi. Sementara itu, akuisisi SDM mencakup proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja agar organisasi memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan dan pengelolaan SDM yang efektif mampu meningkatkan inovasi, produktivitas, dan keberlanjutan usaha agribisnis. Manajemen SDM dalam sektor pertanian modern berperan penting dalam mendukung inovasi dan keberlanjutan usaha agribisnis (Qorri dkk., 2024). Praktik SDM yang baik juga mampu meningkatkan pengembangan

pengetahuan dan daya saing organisasi agribisnis (Singh dkk., 2021).

Dengan demikian perencanaan dan akuisisi SDM agribisnis tidak hanya berfungsi sebagai upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui perencanaan yang sistematis dan proses akuisisi yang tepat, organisasi agribisnis dapat meningkatkan efektivitas operasional, kualitas sumber daya manusia, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha yang semakin dinamis.

❖ **Perencanaan SDM Berbasis Kebutuhan Produksi**

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan tujuan dan aktivitas organisasi. Dalam agribisnis, perencanaan SDM menjadi bagian penting karena kegiatan produksi pertanian sangat bergantung pada ketersediaan tenaga kerja yang sesuai, baik dari segi jumlah maupun kemampuan kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, kebutuhan tenaga kerja harus direncanakan secara tepat agar proses produksi dapat berjalan efektif dan efisien.

Perencanaan SDM berbasis kebutuhan produksi menjadi salah satu kunci keberhasilan usaha agribisnis modern. Kegiatan produksi dalam agribisnis memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor lain karena dipengaruhi oleh musim tanam, jenis komoditas, kondisi lahan, serta penggunaan teknologi pertanian. Kondisi tersebut menyebabkan kebutuhan tenaga kerja dapat berubah sesuai dengan tahapan produksi yang dilakukan. Apabila perencanaan tenaga kerja tidak dilakukan dengan baik, maka usaha agribisnis dapat mengalami kekurangan tenaga kerja pada saat tertentu atau justru

kelebihan tenaga kerja yang menyebabkan pemborosan biaya produksi.

Perkembangan teknologi pertanian telah mengubah kebutuhan SDM di sektor agribisnis. Penggunaan alat dan mesin pertanian, sistem digital farming, serta teknologi *Smart farming* menuntut tenaga kerja yang tidak hanya mampu melakukan pekerjaan budidaya, tetapi juga memiliki kemampuan dalam menggunakan teknologi dan memahami informasi produksi. Dengan demikian, kebutuhan SDM agribisnis saat ini tidak hanya berfokus pada jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada kualitas dan kompetensi yang dimiliki tenaga kerja tersebut. Transformasi digital pertanian mendorong perubahan kebutuhan tenaga kerja menuju SDM yang lebih terampil dan adaptif terhadap teknologi modern (Rotz dkk., 2019).

Dengan demikian perencanaan SDM berbasis kebutuhan produksi juga penting untuk menjaga efisiensi dan keberlanjutan usaha agribisnis. Perencanaan yang baik akan membantu pelaku usaha menentukan kebutuhan tenaga kerja sesuai target produksi sehingga penggunaan tenaga kerja menjadi lebih efektif, biaya produksi dapat dikendalikan, dan produktivitas usaha dapat meningkat. Oleh karena itu, perencanaan SDM tidak hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi juga menjadi strategi penting dalam mendukung pengembangan agribisnis yang produktif, modern, dan berkelanjutan.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) berbasis kebutuhan produksi merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional agribisnis, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas. Karakteristik produksi pertanian yang dipengaruhi oleh musim, jenis komoditas, skala usaha, dan

kondisi lingkungan menyebabkan kebutuhan tenaga kerja bersifat dinamis pada setiap tahapan produksi. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang tepat diperlukan untuk mengoptimalkan alokasi tenaga kerja, mengurangi ketidakseimbangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja, serta mendukung kelancaran proses produksi secara efektif dan efisien.

Perkembangan teknologi pertanian modern semakin menegaskan pentingnya perencanaan SDM yang berorientasi pada kompetensi. Implementasi mekanisasi, digitalisasi, dan teknologi pertanian cerdas menuntut tenaga kerja yang memiliki keterampilan teknis, kemampuan adaptasi, serta pemahaman terhadap penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi. Dengan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan target produksi dan perkembangan teknologi, usaha agribisnis dapat meningkatkan produktivitas, mengendalikan biaya produksi, memperkuat daya saing, serta mewujudkan sistem agribisnis yang berkelanjutan dan mampu menghadapi perubahan lingkungan usaha di masa depan.

✓ **Analisis Kebutuhan SDM Berdasarkan Target Produksi**

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) berdasarkan target produksi merupakan proses identifikasi jumlah dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai sasaran produksi perusahaan. Analisis ini dilakukan agar perusahaan mampu menyediakan tenaga kerja secara tepat, baik dari segi kuantitas maupun kompetensi, sehingga proses produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Analisis kebutuhan tenaga kerja dilakukan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Dalam konteks produksi, kebutuhan SDM dipengaruhi oleh kapasitas produksi,

volume pekerjaan, teknologi yang digunakan, serta target output yang ingin dicapai (Jodlbauer & Strasser, 2019).

Perusahaan perlu melakukan perhitungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja pada setiap bagian produksi. Semakin besar target produksi, maka semakin besar pula kebutuhan tenaga kerja yang harus disediakan. Sebaliknya, perencanaan yang tidak sesuai dapat menyebabkan kekurangan tenaga kerja yang berdampak pada keterlambatan produksi atau kelebihan tenaga kerja yang mengakibatkan pemborosan biaya operasional.

Analisis kebutuhan SDM berdasarkan target produksi merupakan langkah penting dalam perencanaan tenaga kerja untuk memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Analisis ini dilakukan dengan mempertimbangkan target produksi, kapasitas kerja, beban kerja, serta teknologi yang digunakan dalam proses produksi. Melalui analisis yang sistematis, perusahaan dapat menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan sekaligus mengidentifikasi kompetensi yang harus dimiliki agar kegiatan produksi dapat berjalan secara optimal.

Penerapan analisis kebutuhan SDM yang tepat akan membantu perusahaan mencapai efisiensi operasional dan produktivitas yang lebih tinggi. Kesesuaian antara kebutuhan tenaga kerja dan target produksi dapat mengurangi risiko kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja yang berpotensi menghambat kinerja organisasi. Oleh karena itu, analisis kebutuhan SDM menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan manajemen untuk mendukung pencapaian target produksi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

✓ **Strategi Penyusunan Perencanaan SDM Berbasis Kebutuhan Produksi**

Penyusunan perencanaan SDM produksi dilakukan melalui beberapa tahapan yang terintegrasi. Tahap awal dimulai dengan menetapkan target produksi berdasarkan permintaan pasar dan kapasitas perusahaan. Selanjutnya dilakukan identifikasi kebutuhan tenaga kerja pada setiap lini produksi.

Strategi perencanaan SDM dapat dilakukan melalui:

- a. Rekrutmen tenaga kerja baru, apabila kebutuhan produksi meningkat dan jumlah tenaga kerja yang tersedia belum mencukupi.
- b. Pelatihan dan pengembangan kompetensi, untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan teknologi dan proses produksi.
- c. Penempatan dan rotasi kerja, guna menciptakan efisiensi operasional dan pemerataan beban kerja.
- d. Perencanaan tenaga kerja fleksibel, seperti penggunaan sistem shift atau tenaga kerja kontrak pada periode produksi tinggi.

Rotasi kerja dapat membantu perusahaan menciptakan pemerataan beban kerja, meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja, serta mengurangi kejenuhan karyawan yang dapat memengaruhi produktivitas. Penggunaan sistem kerja fleksibel, seperti sistem shift, tenaga kerja kontrak, atau penyesuaian jam kerja, juga memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam menghadapi fluktuasi permintaan pasar dan perubahan kapasitas produksi. Dengan penerapan strategi tersebut secara terintegrasi, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, menekan biaya operasional, menjaga kualitas hasil produksi, serta memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika industri yang terus berkembang (Heuser dkk., 2022).

Perusahaan juga perlu menyusun proyeksi kebutuhan SDM jangka pendek maupun jangka panjang agar mampu mengantisipasi perubahan permintaan produksi. Dengan strategi yang terencana, organisasi dapat menjaga keseimbangan antara produktivitas, efisiensi biaya, dan kualitas hasil produksi.

Strategi penyusunan perencanaan SDM berbasis kebutuhan produksi merupakan upaya sistematis untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan target dan kapasitas produksi perusahaan. Proses ini dilakukan melalui penetapan target produksi, identifikasi kebutuhan tenaga kerja, serta penerapan berbagai strategi seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, penempatan dan rotasi kerja, serta penggunaan sistem tenaga kerja yang fleksibel. Melalui pendekatan tersebut, perusahaan dapat menyesuaikan kebutuhan SDM dengan perubahan volume produksi dan perkembangan teknologi yang digunakan dalam proses operasional.

Perencanaan SDM yang disusun secara terintegrasi dan berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang akan membantu perusahaan menjaga keseimbangan antara kebutuhan tenaga kerja dan target produksi. Penerapan strategi yang tepat mampu meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja, mengendalikan biaya operasional, serta mempertahankan kualitas hasil produksi. Dengan demikian, perencanaan SDM berbasis kebutuhan produksi menjadi instrumen penting dalam mendukung efisiensi operasional dan memperkuat daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

✓ **Evaluasi dan Pengendalian Perencanaan SDM Berbasis Kebutuhan Produksi**

Evaluasi dan pengendalian merupakan bagian penting dalam memastikan perencanaan SDM berjalan sesuai tujuan produksi perusahaan. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara kebutuhan tenaga kerja yang direncanakan dengan realisasi di lapangan.

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam evaluasi meliputi:

- a. Tingkat produktivitas tenaga kerja;
- b. Efisiensi waktu produksi;
- c. Kualitas hasil produksi;
- d. Tingkat kehadiran karyawan;
- e. Biaya tenaga kerja;
- f. Pencapaian target produksi.

Hasil evaluasi menjadi dasar bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan terhadap sistem kerja, kebutuhan pelatihan, maupun penyesuaian jumlah tenaga kerja. Pengendalian yang baik akan membantu organisasi menjaga stabilitas proses produksi dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Evaluasi kinerja SDM dan pengendalian operasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlanjutan produksi, efisiensi perusahaan, dan peningkatan daya saing organisasi di era industri modern. Dengan demikian, evaluasi SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan tenaga kerja, tetapi juga menjadi bagian penting dalam strategi peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan (de Sousa Jabbour dkk., 2018).

Dengan demikian, perencanaan SDM berbasis kebutuhan produksi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengaturan tenaga kerja, tetapi juga sebagai strategi manajerial dalam

meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Evaluasi dan pengendalian perencanaan SDM berbasis kebutuhan produksi merupakan tahapan penting untuk memastikan bahwa pengelolaan tenaga kerja berjalan sesuai dengan target dan kebutuhan operasional perusahaan. Melalui pengukuran berbagai indikator, seperti produktivitas tenaga kerja, efisiensi waktu produksi, kualitas hasil produksi, tingkat kehadiran karyawan, biaya tenaga kerja, dan pencapaian target produksi, perusahaan dapat menilai efektivitas perencanaan SDM yang telah diterapkan. Hasil evaluasi tersebut memberikan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan serta menentukan langkah perbaikan yang diperlukan.

Pengendalian yang dilakukan secara berkelanjutan memungkinkan perusahaan menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan dinamika produksi dan perubahan lingkungan bisnis. Selain berfungsi sebagai sarana pengawasan, evaluasi dan pengendalian SDM juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan kompetensi, perbaikan sistem kerja, dan optimalisasi penggunaan tenaga kerja. Dengan demikian, evaluasi dan pengendalian perencanaan SDM berbasis kebutuhan produksi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional, menjaga kualitas produksi, serta mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang

❖ **Analisis Jabatan (*Job description & Job Specification*)**

Analisis jabatan yang mencakup *Job description* dan *job specification* merupakan salah satu komponen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk memberikan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab,

wewenang, serta kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu posisi kerja. Melalui analisis jabatan, organisasi dapat menyusun struktur pekerjaan secara sistematis sehingga setiap individu memiliki pemahaman yang jelas terhadap perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, *Job description* menjelaskan uraian pekerjaan secara rinci, sedangkan *job specification* memuat persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang pekerja untuk menduduki jabatan tersebut. Dengan adanya analisis jabatan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas rekrutmen, penempatan tenaga kerja, serta pengembangan karier yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

✓ **Pengertian dan Tujuan Analisis Jabatan**

Analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, dan menganalisis informasi mengenai suatu pekerjaan. Proses ini mencakup uraian tugas (*job description*) serta persyaratan pekerjaan (*job specification*). Tujuan utama analisis jabatan adalah memberikan kejelasan mengenai ruang lingkup pekerjaan, tanggung jawab, serta kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi dapat menempatkan tenaga kerja secara tepat dan efektif. Dengan adanya analisis jabatan yang jelas, perusahaan dapat mengurangi kesalahan penempatan karyawan serta meningkatkan efisiensi kerja. Lena Ellitan, Analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi tugas dan persyaratan pekerjaan dalam rangka meningkatkan efektivitas penempatan tenaga kerja

✓ ***Job description* (Uraian Jabatan)**

Job description merupakan penjabaran secara rinci mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja dalam suatu posisi. Dokumen ini menjelaskan apa yang harus

dilakukan oleh seorang pekerja dalam suatu jabatan serta bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. *Job description* menjadi dasar penting dalam proses rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pengembangan organisasi karena memberikan gambaran yang jelas tentang ekspektasi pekerjaan.

✓ ***Job specification* (Persyaratan Jabatan)**

Job specification adalah penjelasan mengenai kualifikasi minimum yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menduduki suatu jabatan. Hal ini mencakup tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, kompetensi teknis, serta kemampuan non-teknis seperti komunikasi dan kerja sama tim. Dengan adanya *job specification* yang jelas, perusahaan dapat memastikan bahwa proses seleksi tenaga kerja dilakukan secara tepat sehingga diperoleh kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dengan demikian analisis jabatan memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar dalam menentukan kejelasan peran, tanggung jawab, serta kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Dengan adanya *Job description* dan *job specification* yang tersusun secara sistematis, organisasi dapat memastikan proses penempatan tenaga kerja berjalan lebih tepat sasaran, mengurangi kesalahan rekrutmen, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Oleh karena itu, analisis jabatan tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai alat strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Analisis jabatan merupakan proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai aspek pekerjaan, termasuk tugas, tanggung jawab, wewenang, serta kompetensi yang diperlukan dalam suatu jabatan. Melalui analisis jabatan, organisasi memperoleh informasi yang jelas

mengenai ruang lingkup pekerjaan dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. Kejelasan tersebut menjadi landasan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia agar penempatan karyawan dapat dilakukan secara tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Job description dan *job specification* merupakan dua komponen utama dalam analisis jabatan yang saling melengkapi. *Job description* berfungsi memberikan gambaran rinci mengenai tugas, tanggung jawab, hubungan kerja, dan wewenang yang melekat pada suatu posisi, sedangkan *job specification* menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi oleh individu yang akan menduduki jabatan tersebut, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan kompetensi yang relevan. Keberadaan kedua dokumen ini membantu organisasi dalam melaksanakan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, serta evaluasi kinerja secara lebih terarah dan objektif.

Penerapan analisis jabatan yang disusun secara sistematis memberikan manfaat yang signifikan bagi efektivitas manajemen sumber daya manusia. Dengan kejelasan peran dan kualifikasi pekerjaan, organisasi dapat mengurangi risiko kesalahan rekrutmen, meningkatkan produktivitas kerja, serta mendukung pengembangan karier karyawan secara lebih terencana. Oleh karena itu, analisis jabatan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai alat strategis yang mendukung efisiensi pengelolaan tenaga kerja dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal dan berkelanjutan.

❖ **Rekrutmen Tenaga Kerja Agribisnis**

Rekrutmen tenaga kerja agribisnis merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan

organisasi di sektor agribisnis. Proses ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada pencarian individu yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan karakteristik yang relevan dengan tuntutan pekerjaan di bidang pertanian, perkebunan, peternakan, maupun agroindustri. Dalam konteks agribisnis yang dinamis dan dipengaruhi oleh perkembangan teknologi serta perubahan pasar, rekrutmen menjadi faktor penting untuk memastikan keberlangsungan operasional dan peningkatan produktivitas perusahaan secara berkelanjutan.

Rekrutmen tenaga kerja agribisnis adalah proses pencarian, penarikan, dan penyediaan calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi di sektor agribisnis. Tujuan utama rekrutmen adalah memperoleh kandidat yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kualitas, untuk mengisi posisi yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi dan operasional agribisnis. Selain itu, rekrutmen juga bertujuan mendukung efektivitas organisasi dalam mencapai target produksi dan meningkatkan daya saing usaha (Qorri dkk., 2024).

Dengan demikian rekrutmen tenaga kerja agribisnis merupakan fungsi strategis dalam manajemen SDM yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada pemenuhan kualitas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan sektor agribisnis. Melalui proses rekrutmen yang tepat, organisasi dapat memperoleh tenaga kerja yang mampu mendukung efektivitas operasional, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat daya saing usaha agribisnis secara berkelanjutan di tengah dinamika perubahan teknologi dan pasar.

✓ **Sumber dan Metode Rekrutmen**

Sumber rekrutmen tenaga kerja agribisnis dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Sumber internal meliputi

promosi jabatan, mutasi, atau pengembangan karyawan yang sudah ada, sedangkan sumber eksternal meliputi tenaga kerja dari luar organisasi seperti lulusan lembaga pendidikan, pencari kerja umum, atau tenaga kerja berpengalaman dari perusahaan lain. Metode rekrutmen dapat dilakukan melalui pengumuman lowongan kerja, kerja sama dengan lembaga pendidikan, media massa, hingga platform digital untuk menjangkau kandidat yang lebih luas.

✓ **Proses dan Tahapan Rekrutmen**

Setiap tahap dalam rekrutmen perlu dilakukan secara sistematis dan objektif agar perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

a. Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja

Tahap awal rekrutmen dimulai dengan meng-identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis jabatan (*job analysis*). Pada tahap ini, perusahaan menentukan posisi apa yang dibutuhkan, jumlah tenaga kerja, serta kompetensi yang harus dimiliki. Identifikasi ini dilakukan agar proses rekrutmen tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan operasional organisasi.

b. Perencanaan Rekrutmen

Setelah kebutuhan tenaga kerja ditetapkan, perusahaan menyusun perencanaan rekrutmen yang mencakup strategi, sumber rekrutmen, metode seleksi, serta jadwal pelaksanaan. Tahap ini bertujuan agar proses rekrutmen berjalan terarah, efisien, dan sesuai dengan target perusahaan.

c. Pengumuman Lowongan Kerja

Pada tahap ini, perusahaan menyebarkan informasi lowongan pekerjaan kepada calon pelamar melalui berbagai media, seperti papan pengumuman, media sosial, situs lowongan kerja, atau kerja sama dengan lembaga

pendidikan. Tujuannya adalah menjangkau kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

d. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi dilakukan dengan menilai dokumen pelamar, seperti CV, ijazah, sertifikat, dan pengalaman kerja. Tahap ini bertujuan untuk menyaring kandidat yang memenuhi persyaratan awal sebelum masuk ke tahap seleksi berikutnya.

e. Wawancara dan Tes Seleksi

Pada tahap ini, kandidat yang lolos seleksi administrasi akan mengikuti wawancara dan/atau tes kompetensi. Wawancara dilakukan untuk menilai kemampuan komunikasi, sikap, dan kesesuaian karakter dengan pekerjaan, sedangkan tes digunakan untuk mengukur kemampuan teknis sesuai bidang agribisnis.

f. Penentuan dan Penerimaan Kandidat

Tahap akhir adalah penentuan kandidat terbaik berdasarkan hasil seluruh proses seleksi. Kandidat yang terpilih kemudian diberikan penawaran kerja dan ditempatkan sesuai posisi yang dibutuhkan. Tahap ini memastikan bahwa tenaga kerja yang diterima benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

✓ **Tantangan Rekrutmen di Sektor Agribisnis**

Rekrutmen tenaga kerja di sektor agribisnis memiliki beberapa tantangan, seperti keterbatasan tenaga kerja terampil di bidang pertanian modern, persepsi masyarakat terhadap pekerjaan agribisnis yang kurang menarik, serta ketidaksesuaian antara kompetensi lulusan dengan kebutuhan industri. Selain itu, lokasi kerja yang sering berada di daerah pedesaan juga menjadi faktor yang memengaruhi minat tenaga kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi rekrutmen yang lebih

inovatif dan adaptif untuk menarik tenaga kerja yang berkualitas.

Uraian di atas menunjukkan bahwa proses rekrutmen dalam organisasi modern, termasuk sektor agribisnis, harus dilakukan secara sistematis melalui perencanaan kebutuhan, penentuan sumber tenaga kerja, hingga seleksi berbasis kompetensi untuk memastikan kesesuaian antara kandidat dan kebutuhan pekerjaan. praktik rekrutmen dan pengelolaan SDM dalam agribisnis berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan adopsi teknologi pertanian modern (Aryanto dkk., 2015). Selain itu, rekrutmen yang tepat berbasis kompetensi dan pengetahuan mampu meningkatkan inovasi, efektivitas kerja, serta daya saing organisasi melalui kesesuaian antara kebutuhan pekerjaan dan karakteristik tenaga kerja (Zhang dkk., 2024).

Dengan demikian rekrutmen tenaga kerja agribisnis merupakan proses yang terstruktur dan strategis yang mencakup sumber rekrutmen, tahapan seleksi, serta berbagai tantangan dalam pelaksanaannya. Keberhasilan rekrutmen sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja secara tepat, melaksanakan proses seleksi secara objektif, serta menyesuaikan strategi rekrutmen dengan kondisi sektor agribisnis yang dinamis. Dengan demikian, rekrutmen tidak hanya berfungsi sebagai proses pengisian posisi kerja, tetapi juga sebagai upaya penting dalam meningkatkan kualitas SDM, efisiensi operasional, dan daya saing organisasi agribisnis secara berkelanjutan.

Rekrutmen tenaga kerja agribisnis merupakan proses strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi, keterampilan, dan karakteristik sesuai dengan

kebutuhan organisasi. Dalam sektor agribisnis yang terus berkembang dan dipengaruhi oleh perubahan teknologi, pasar, serta sistem produksi, rekrutmen tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga untuk memastikan tersedianya sumber daya manusia yang mampu mendukung produktivitas dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, rekrutmen menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan efektivitas operasional dan meningkatkan daya saing organisasi agribisnis.

Pelaksanaan rekrutmen yang efektif memerlukan proses yang terstruktur, mulai dari identifikasi kebutuhan tenaga kerja, perencanaan rekrutmen, pengumuman lowongan, seleksi administrasi, wawancara dan tes kompetensi, hingga penentuan kandidat yang paling sesuai. Selain itu, pemanfaatan sumber rekrutmen baik dari internal maupun eksternal organisasi memberikan peluang yang lebih besar untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas. Setiap tahapan rekrutmen harus dilaksanakan secara objektif dan berbasis kompetensi agar perusahaan dapat menempatkan tenaga kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta kebutuhan operasional yang terus berkembang.

Meskipun demikian, sektor agribisnis masih menghadapi berbagai tantangan dalam proses rekrutmen, seperti keterbatasan tenaga kerja terampil, rendahnya minat generasi muda terhadap pekerjaan pertanian, ketidaksesuaian kompetensi lulusan dengan kebutuhan industri, serta lokasi kerja yang umumnya berada di wilayah pedesaan. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk menerapkan strategi rekrutmen yang lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi. Dengan demikian, rekrutmen tenaga kerja agribisnis tidak hanya berperan sebagai mekanisme pengisian jabatan, tetapi juga sebagai instrumen

strategis dalam meningkatkan kualitas SDM, memperkuat adopsi teknologi, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung keberlanjutan serta daya saing agribisnis dalam jangka panjang.

❖ **Seleksi Tenaga Kerja Berbasis Kompetensi**

Seleksi tenaga kerja berbasis kompetensi merupakan proses pemilihan calon tenaga kerja yang dilakukan dengan menilai kesesuaian kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan karakter individu terhadap kebutuhan pekerjaan yang akan dijalankan. Dalam organisasi modern, termasuk sektor agribisnis, proses seleksi tidak lagi hanya mempertimbangkan latar belakang pendidikan atau pengalaman kerja semata, tetapi juga menekankan pada kompetensi yang dimiliki tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif, adaptif, dan produktif sesuai tuntutan organisasi. Pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kualitas sumber daya manusia yang direkrut sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal (Bernardini dkk., 2023).

Penerapan seleksi berbasis kompetensi menjadi semakin penting di era perkembangan teknologi dan persaingan kerja yang semakin ketat. Organisasi dituntut untuk memiliki tenaga kerja yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi, kreativitas, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, proses seleksi tenaga kerja perlu dilakukan secara sistematis melalui pengujian kompetensi, wawancara berbasis perilaku, penilaian keterampilan, serta evaluasi kemampuan kerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi agar diperoleh tenaga kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi (Ponamon dkk., 2023).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa seleksi tenaga kerja berbasis kompetensi menjadi salah satu langkah penting dalam memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses seleksi yang dilakukan secara sistematis dan berorientasi pada kompetensi mampu membantu organisasi mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi di tengah perkembangan dan persaingan kerja yang semakin dinamis.

✓ **Tahapan dan Metode Seleksi Berbasis Kompetensi**

Seleksi tenaga kerja berbasis kompetensi dilakukan melalui beberapa tahapan agar organisasi dapat memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

- a. Tahapan pertama adalah penetapan standar kompetensi. Pada tahap ini, organisasi menentukan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang harus dimiliki calon tenaga kerja sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Standar kompetensi ini menjadi pedoman utama dalam proses seleksi sehingga organisasi dapat menilai calon tenaga kerja secara lebih terarah dan objektif.
- b. Tahapan kedua adalah pemeriksaan administrasi. Pada tahap ini organisasi memeriksa dokumen calon tenaga kerja seperti ijazah, sertifikat, pengalaman kerja, dan persyaratan lainnya. Pemeriksaan administrasi bertujuan untuk memastikan bahwa calon tenaga kerja telah memenuhi syarat dasar yang ditentukan organisasi sebelum mengikuti proses seleksi berikutnya.
- c. Tahapan ketiga yaitu tes kemampuan dan keterampilan. Tes ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan teknis dan pengetahuan calon tenaga kerja sesuai bidang pekerjaan yang dibutuhkan. Organisasi dapat menggunakan tes tertulis

maupun tes praktik kerja untuk melihat kemampuan calon tenaga kerja secara langsung dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu.

- d. Tahapan ke empat yaitu wawancara kerja. Wawancara dilakukan untuk mengetahui sikap, motivasi, kemampuan komunikasi, kepribadian, dan kesiapan calon tenaga kerja dalam menghadapi lingkungan kerja. Melalui wawancara, organisasi juga dapat menilai kemampuan calon tenaga kerja dalam bekerja sama dan menyelesaikan masalah.
- e. Tahapan ke lima yaitu evaluasi dan pengambilan keputusan seleksi. Pada tahap ini seluruh hasil tes, wawancara, dan penilaian kompetensi dianalisis dan dibandingkan dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi kemudian menentukan calon tenaga kerja yang paling sesuai dan layak diterima bekerja.

✓ **Manfaat dan Penerapan Seleksi Berbasis Kompetensi**

Seleksi tenaga kerja berbasis kompetensi memberikan banyak manfaat bagi organisasi maupun tenaga kerja. Salah satu manfaat utama adalah

- a. meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui seleksi yang berbasis kompetensi, organisasi dapat memperoleh tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehingga kualitas tenaga kerja menjadi lebih baik.
- b. meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya akan lebih mudah menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Hal ini dapat membantu organisasi mencapai target kerja dengan lebih cepat dan efisien.
- c. mengurangi kesalahan penempatan tenaga kerja. Organisasi dapat menempatkan tenaga kerja sesuai kemampuan yang

dimiliki sehingga risiko ketidaksesuaian pekerjaan dapat diminimalkan. Dengan demikian, tenaga kerja dapat bekerja lebih nyaman dan optimal.

Dalam organisasi modern, penerapan seleksi berbasis kompetensi sangat penting karena dunia kerja saat ini membutuhkan tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Organisasi tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan komunikasi, kerja sama, kreativitas, dan kemampuan memecahkan masalah.

Pada sektor agribisnis, seleksi berbasis kompetensi membantu memperoleh tenaga kerja yang memahami teknik budidaya, penggunaan teknologi pertanian, manajemen usaha tani, serta pengelolaan hasil pertanian. Dengan tenaga kerja yang kompeten, kegiatan agribisnis dapat berjalan lebih efektif, produktif, dan mendukung keberlanjutan usaha pertanian di masa depan.

Seleksi tenaga kerja berbasis kompetensi merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada penilaian kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, dan karakter calon tenaga kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi memperoleh sumber daya manusia yang tidak hanya memenuhi persyaratan administratif, tetapi juga memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efektif, produktif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, seleksi berbasis kompetensi menjadi instrumen penting dalam menciptakan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kualitas tenaga kerja yang direkrut.

Pelaksanaan seleksi berbasis kompetensi dilakukan melalui tahapan yang sistematis, mulai dari penetapan standar kompetensi, pemeriksaan administrasi, pelaksanaan tes kemampuan dan keterampilan, wawancara kerja, hingga evaluasi dan pengambilan keputusan. Setiap tahapan dirancang untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian calon tenaga kerja dengan kebutuhan jabatan yang tersedia. Proses yang terstruktur dan objektif tersebut membantu organisasi memperoleh kandidat terbaik berdasarkan kemampuan nyata yang dimiliki, sehingga risiko kesalahan penempatan tenaga kerja dapat diminimalkan dan efektivitas pengelolaan SDM dapat ditingkatkan.

Penerapan seleksi berbasis kompetensi memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, antara lain meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memperkuat produktivitas dan efektivitas kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Dalam sektor agribisnis, pendekatan ini menjadi semakin penting karena kebutuhan tenaga kerja tidak hanya menuntut penguasaan keterampilan teknis pertanian, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, pengelolaan usaha, komunikasi, dan pemecahan masalah. Oleh karena itu, seleksi berbasis kompetensi menjadi fondasi penting dalam membangun tenaga kerja agribisnis yang profesional, inovatif, dan mampu mendukung keberlanjutan serta daya saing usaha di era modern.

❖ **Strategi Pengadaan SDM Dalam Kondisi Keterbatasan Tenaga Kerja**

Strategi pengadaan sumber daya manusia dalam kondisi keterbatasan tenaga kerja menjadi tantangan penting bagi organisasi maupun sektor agribisnis saat ini. Keterbatasan

tenaga kerja dapat terjadi akibat menurunnya minat masyarakat terhadap sektor tertentu, perpindahan tenaga kerja ke sektor lain, perkembangan teknologi, serta kurangnya tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi perlu menyusun strategi pengadaan SDM yang lebih efektif agar kebutuhan tenaga kerja tetap terpenuhi dan kegiatan operasional dapat berjalan dengan baik.

Dalam menghadapi keterbatasan tenaga kerja, organisasi tidak hanya berfokus pada jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada kualitas dan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan berbagai strategi seperti peningkatan pelatihan dan pengembangan kompetensi, pemanfaatan teknologi dan digitalisasi kerja, peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, serta penerapan sistem rekrutmen yang lebih fleksibel dan efisien. Strategi tersebut penting untuk membantu organisasi memperoleh tenaga kerja yang mampu bekerja secara produktif, adaptif, dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan di era modern.

Pada sektor agribisnis, keterbatasan tenaga kerja menjadi salah satu masalah yang cukup serius karena semakin berkurangnya minat generasi muda untuk bekerja di bidang pertanian. Kondisi ini mendorong perlunya penerapan teknologi pertanian modern dan penguatan manajemen sumber daya manusia agar kegiatan agribisnis tetap berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Pengembangan strategi manajemen SDM, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan kualitas tenaga kerja menjadi solusi penting dalam menghadapi keterbatasan tenaga kerja di sektor pertanian dan organisasi modern (Korir dkk., 2024).

✓ **Penyebab dan Dampak Keterbatasan Tenaga Kerja**

Keterbatasan tenaga kerja menjadi salah satu permasalahan yang banyak dihadapi organisasi maupun sektor agribisnis saat ini. Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti menurunnya minat masyarakat untuk bekerja pada sektor tertentu, terutama sektor pertanian, perpindahan tenaga kerja ke sektor industri dan jasa, serta meningkatnya kebutuhan tenaga kerja yang memiliki kompetensi tertentu. Selain itu, perkembangan teknologi dan perubahan pola kerja juga menyebabkan organisasi membutuhkan tenaga kerja yang lebih terampil dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Keterbatasan tenaga kerja dapat memberikan dampak terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Kurangnya tenaga kerja dapat menyebabkan pekerjaan menjadi terhambat, menurunnya efisiensi kerja, serta meningkatnya beban kerja tenaga kerja yang tersedia. Pada sektor agribisnis, keterbatasan tenaga kerja juga dapat mempengaruhi kegiatan produksi pertanian, pengelolaan usaha tani, hingga keberlanjutan usaha pertanian di masa depan. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat untuk mengatasi keterbatasan tenaga kerja agar kegiatan operasional tetap berjalan dengan baik.

Keterbatasan tenaga kerja pada sektor agribisnis dan organisasi modern dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti urbanisasi, perpindahan tenaga kerja ke sektor nonpertanian, rendahnya minat generasi muda terhadap pekerjaan pertanian, serta meningkatnya kebutuhan tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan kemampuan teknologi. Kondisi tersebut dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan beban kerja, dan menghambat keberlanjutan usaha sehingga organisasi perlu menerapkan strategi adaptasi seperti pemanfaatan

teknologi, peningkatan upah, serta pengembangan sistem kerja yang lebih efisien untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja (Liu dkk., 2025).

✓ **Strategi Pengadaan SDM dalam Mengatasi Keterbatasan Tenaga Kerja**

Dalam menghadapi keterbatasan tenaga kerja, organisasi perlu menerapkan berbagai strategi pengadaan sumber daya manusia agar kebutuhan tenaga kerja tetap dapat terpenuhi. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi tenaga kerja sehingga tenaga kerja yang tersedia mampu bekerja secara lebih efektif dan produktif. Pengembangan kompetensi juga penting agar tenaga kerja mampu mengikuti perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pekerjaan.

Selain itu, organisasi dapat memanfaatkan teknologi dan digitalisasi dalam proses kerja untuk membantu mengurangi ketergantungan terhadap tenaga kerja manual. Penggunaan teknologi modern dapat membantu meningkatkan efisiensi kerja dan mempercepat proses produksi maupun pelayanan. Organisasi juga perlu menerapkan sistem rekrutmen yang lebih fleksibel dan efektif agar mampu menarik tenaga kerja yang berkualitas sesuai kebutuhan organisasi.

Strategi lainnya adalah meningkatkan kesejahteraan dan lingkungan kerja tenaga kerja agar organisasi mampu mempertahankan tenaga kerja yang dimiliki. Pemberian insentif, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas tenaga kerja sehingga keterbatasan tenaga kerja dapat diminimalkan.

Strategi pengadaan SDM seperti pelatihan, digitalisasi, rekrutmen efektif, dan peningkatan kesejahteraan kerja mampu membantu organisasi mengatasi keterbatasan tenaga kerja. Pengembangan kompetensi tenaga kerja meningkatkan

produktivitas dan loyalitas karyawan, sedangkan pemanfaatan teknologi dan AI dapat meningkatkan efisiensi proses rekrutmen dan operasional (Venugopal dkk., 2024).

✓ **Penerapan Strategi Pengadaan SDM pada Sektor Agribisnis**

Penerapan strategi pengadaan SDM pada sektor agribisnis menjadi sangat penting karena sektor pertanian saat ini menghadapi tantangan berupa berkurangnya jumlah tenaga kerja dan rendahnya minat generasi muda untuk bekerja di bidang pertanian. Kondisi tersebut menyebabkan sektor agribisnis perlu melakukan berbagai upaya agar tetap mampu memperoleh tenaga kerja yang kompeten dan produktif.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan pelatihan dan pendidikan bagi tenaga kerja pertanian agar memiliki kemampuan dalam penggunaan teknologi pertanian modern, pengelolaan usaha tani, serta pemasaran hasil pertanian. Selain itu, pemanfaatan alat dan teknologi pertanian modern juga dapat membantu mengurangi kebutuhan tenaga kerja manual sehingga kegiatan pertanian dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Pengadaan SDM yang baik dalam sektor agribisnis dapat membantu meningkatkan produktivitas usaha, memperkuat daya saing, serta mendukung keberlanjutan usaha pertanian di masa depan. Dengan tenaga kerja yang kompeten dan mampu beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, sektor agribisnis dapat berkembang secara lebih modern dan berkelanjutan.

Penerapan strategi pengadaan SDM pada sektor agribisnis melalui pelatihan, pendidikan, dan penggunaan teknologi pertanian modern mampu meningkatkan produktivitas serta efisiensi usaha tani. Pengembangan kompetensi petani juga membantu tenaga kerja pertanian lebih

siap menghadapi modernisasi dan mendukung keberlanjutan agribisnis di masa depan. Selain itu, penggunaan teknologi pertanian terbukti dapat mengurangi ketergantungan terhadap tenaga kerja manual dan meningkatkan daya saing sektor pertanian (Wang dkk., 2023).

Strategi pengadaan sumber daya manusia dalam kondisi keterbatasan tenaga kerja merupakan langkah penting yang harus dilakukan organisasi untuk menjaga keberlangsungan operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Keterbatasan tenaga kerja yang disebabkan oleh menurunnya minat bekerja pada sektor tertentu, perpindahan tenaga kerja ke sektor lain, perkembangan teknologi, serta ketidaksesuaian kompetensi tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi dapat menimbulkan berbagai dampak, seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya beban kerja, dan terganggunya efektivitas operasional. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi pengadaan SDM yang mampu menjawab tantangan tersebut secara tepat dan berkelanjutan.

Upaya mengatasi keterbatasan tenaga kerja dapat dilakukan melalui berbagai strategi yang terintegrasi, seperti peningkatan pelatihan dan pengembangan kompetensi, penerapan teknologi dan digitalisasi kerja, penguatan sistem rekrutmen yang lebih efektif, serta peningkatan kesejahteraan tenaga kerja. Strategi tersebut tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar lebih produktif, adaptif, dan mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis. Dengan pengelolaan SDM yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, serta memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Dalam sektor agribisnis, penerapan strategi pengadaan SDM menjadi semakin penting karena adanya kecenderungan berkurangnya tenaga kerja pertanian dan rendahnya minat generasi muda untuk terlibat dalam kegiatan pertanian. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, serta pemanfaatan teknologi pertanian modern, menjadi solusi utama untuk mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual dan meningkatkan produktivitas usaha. Dengan demikian, strategi pengadaan SDM yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan inovasi teknologi tidak hanya mampu mengatasi keterbatasan tenaga kerja, tetapi juga berkontribusi dalam mewujudkan agribisnis yang lebih modern, efisien, berdaya saing, dan berkelanjutan di masa depan.

BAB IV

PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PEMBERDAYAAN SDM PETANI

❖ Pendahuluan

Sektor pertanian masih memegang peranan penting dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Selain sebagai penyedia pangan, sektor pertanian juga menjadi sumber penghidupan bagi sebagian besar masyarakat. Namun demikian, di tengah kemajuan teknologi, globalisasi pasar, dan meningkatnya tuntutan kualitas produk, sektor pertanian dihadapkan pada berbagai tantangan yang semakin kompleks.

Salah satu tantangan utama adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) petani yang masih perlu ditingkatkan. Banyak kasus menunjukkan bahwa petani memiliki pengalaman panjang pada kegiatan budidaya, namun belum sepenuhnya didukung oleh kemampuan pengelolaan usaha, akses informasi, serta pemanfaatan teknologi secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan potensi besar yang dimiliki sektor pertanian belum mampu menghasilkan capaian yang maksimal, baik dari aspek produktivitas maupun peningkatan kesejahteraan petani.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembangunan pertanian tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan produksi, tetapi juga harus diimbangi dengan penguatan kapasitas SDM. Pengembangan kompetensi menjadi langkah strategis untuk me-ningkatkan kemampuan petani dalam menghadapi perubahan, mengelola usaha secara lebih efisien, serta meningkatkan daya saing produk di pasar. Di sisi lain,

pendekatan pemberdayaan diperlukan untuk mendorong kemandirian petani agar tidak hanya bergantung pada pihak lain, tetapi mampu menjadi pelaku usaha yang aktif dan berdaya.

❖ **Konsep Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam agribisnis merupakan suatu proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dan organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan usaha. Pelatihan dan pengembangan menjadi dua instrumen penting yang tidak dapat dipisahkan. Secara konseptual, pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan sikap kerja dalam jangka pendek. Pelatihan biasanya berorientasi pada kebutuhan spesifik pekerjaan (*job-specific skills*), seperti teknik budidaya tanaman pangan, penggunaan alat mesin pertanian, atau teknik pengolahan hasil pertanian dan pasca panen.

Sebaliknya, pengembangan (*development*) merupakan proses jangka panjang yang berfokus pada peningkatan kapasitas individu secara menyeluruh, termasuk kemampuan berpikir strategis, kepemimpinan, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Pengembangan SDM bertujuan untuk mempersiapkan individu yang dapat menghadapi tantangan masa depan yang lebih kompleks dan tidak pasti.

Konsep pelatihan dan pengembangan SDM menjadi sangat relevan dalam sektor agribisnis karena beberapa alasan. Pertama, terjadi percepatan inovasi teknologi pertanian, seperti mekanisasi, *precision agriculture* dan *digital farming*. Kedua, meningkatnya tuntutan pasar terhadap keamanan pangan, kualitas produk, dan keberlanjutan produksi. Ketiga, adanya

tekanan globalisasi yang menuntut efisiensi dan daya saing tinggi dalam rantai pasok produk pertanian.

Investasi pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Pelatihan yang dilaksanakan secara efektif mampu meningkatkan produktivitas, mutu kerja, serta kepuasan tenaga kerja. Selain itu, kegiatan pelatihan turut mendukung terbentuknya budaya organisasi yang lebih adaptif dan inovatif. Dalam sektor agribisnis, pengembangan SDM tidak hanya diterapkan pada perusahaan berskala besar, tetapi juga dilakukan oleh kelompok tani, koperasi, serta UMKM pangan. Oleh karena itu, pendekatan pengembangan SDM perlu disesuaikan dengan kondisi lokal, melibatkan partisipasi masyarakat, dan berbasis pada kebutuhan nyata di lapangan.

❖ **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

Identifikasi kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal yang sangat menentukan keberhasilan program pengembangan SDM. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan.

Secara teoritis, kebutuhan pelatihan dapat dianalisis melalui tiga pendekatan utama, yaitu analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu. Analisis organisasi berfokus pada keselarasan antara program pelatihan dengan visi, misi, dan strategi pengembangan agribisnis. Misalnya, jika suatu usaha agribisnis ingin mengembangkan produk organik untuk pasar ekspor, maka kebutuhan pelatihan akan mencakup sertifikasi organik, standar mutu, dan manajemen rantai pasok global.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) merupakan proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai kompetensi, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu. Proses ini penting sebagai dasar dalam penyusunan program pelatihan, penempatan tenaga kerja, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan. Melalui analisis pekerjaan, kebutuhan tenaga kerja dapat dipetakan secara lebih jelas sehingga setiap individu mampu bekerja secara efektif dan produktif sesuai dengan bidang tugasnya. Bidang agribisnis memiliki karakteristik pekerjaan yang beragam dan memerlukan penguasaan kompetensi teknis maupun manajerial. Kompetensi teknis tersebut meliputi kemampuan dalam pengendalian hama terpadu, pengelolaan sistem irigasi, teknik budidaya yang efisien, hingga penanganan pascapanen untuk menjaga kualitas hasil pertanian. Selain itu, perkembangan teknologi pertanian modern juga menuntut tenaga kerja agribisnis untuk mampu beradaptasi dengan inovasi dan penggunaan teknologi digital dalam proses produksi maupun pemasaran hasil pertanian.

Analisis individu berfokus pada identifikasi kesenjangan kompetensi pada tingkat individu. Misalnya, petani mungkin memiliki keterampilan budidaya yang baik, tetapi kurang memiliki kemampuan dalam pemasaran digital atau manajemen keuangan.

Berbagai metode dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, antara lain wawancara, observasi, kuesioner, analisis kinerja, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Pendekatan partisipatif sangat dianjurkan agar kebutuhan yang diidentifikasi benar-benar mencerminkan kondisi lapangan.

Banyak program pelatihan agribisnis gagal mencapai tujuan karena tidak didasarkan pada analisis kebutuhan yang komprehensif (Fachri & Rahman, 2023). Oleh karena itu, identifikasi kebutuhan pelatihan harus dilakukan secara sistematis, berbasis data, dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Dengan identifikasi yang tepat, program pelatihan akan menjadi lebih efektif, efisien, dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja agribisnis.

❖ Metode Pelatihan dalam Agribisnis

Metode pelatihan merupakan pendekatan yang digunakan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada peserta pelatihan. Dalam agribisnis, pemilihan metode pelatihan harus mempertimbangkan karakteristik peserta, jenis materi, serta kondisi lingkungan belajar yang sebagian besar berbasis lapangan.

Salah satu metode yang paling umum digunakan adalah *On-the-Job Training* (OJT), yaitu pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja. Metode ini sangat efektif karena peserta dapat langsung mempraktikkan keterampilan yang dipelajari dalam situasi nyata. Selain itu, OJT juga relatif lebih hemat biaya dibandingkan metode pelatihan lainnya.

Metode lain yang sangat relevan dalam agribisnis adalah *demonstration plot* (demplot).

Demplot merupakan metode pelatihan berbasis percontohan di lahan pertanian yang bertujuan untuk menunjukkan secara langsung penerapan teknologi atau inovasi tertentu. Metode ini terbukti efektif dalam meningkatkan tingkat adopsi teknologi oleh petani karena memberikan bukti nyata hasil yang diperoleh.

Selain itu, terdapat pelatihan berbasis kelas (*classroom training*) yang digunakan untuk menyampaikan konsep teoritis, seperti manajemen agribisnis, kewirausahaan, dan pemasaran. Meskipun bersifat teoritis, metode ini tetap penting untuk membangun pemahaman konseptual peserta.

Metode magang dan studi banding juga memiliki peran penting dalam pengembangan SDM agribisnis. Melalui metode ini, peserta dapat belajar dari praktik terbaik (*best practices*) yang telah berhasil diterapkan di tempat lain.

Seiring dengan perkembangan teknologi, pelatihan digital (*e-learning*) semakin banyak digunakan. Pelatihan berbasis digital memungkinkan akses pembelajaran yang lebih luas, fleksibel, dan efisien. Pelatihan digital mampu meningkatkan literasi teknologi dan daya saing pelaku agribisnis.

Pendekatan yang paling efektif adalah blended learning, yaitu kombinasi antara pelatihan tatap muka dan digital. Pendekatan ini mampu mengakomodasi berbagai gaya belajar dan meningkatkan efektivitas pelatihan.

❖ **Pengembangan Kompetensi Teknis dan Manajerial**

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam agribisnis harus dilakukan secara holistik dengan mencakup dua aspek utama, yaitu kompetensi teknis dan kompetensi manajerial. Kedua jenis kompetensi ini bersifat saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan, karena keberhasilan usaha agribisnis tidak hanya ditentukan oleh kemampuan produksi, tetapi juga oleh kemampuan mengelola usaha secara efektif dan berorientasi pasar.

Pengembangan kompetensi manajerial pada petani memiliki peran penting dalam mendukung keberlanjutan usaha pertanian. Kompetensi ini mencakup kemampuan dalam

merencanakan usaha, mengelola sumber daya, mengatur modal, membangun jejaring kemitraan, serta mengelola konflik dalam kegiatan usaha tani.

Sudarmanto dkk. (2024) kompetensi manajerial petani millennial di Jawa Tengah masih berada pada kategori sedang, sehingga masih diperlukan peningkatan agar mampu mendukung keberlanjutan usaha secara optimal. Kemampuan manajerial yang baik akan membantu petani dalam mengambil keputusan usaha yang lebih tepat, meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya, serta memperkuat daya saing usaha di tengah perubahan pasar. Melalui penguatan kompetensi manajerial, petani diharapkan tidak hanya mampu mengelola produksi, tetapi juga mampu mengembangkan usaha secara lebih terencana, profesional, dan berkelanjutan.

✓ **Kompetensi Teknis dalam Agribisnis**

Kompetensi teknis merupakan kemampuan yang berkaitan langsung dengan proses produksi dan operasional. Kompetensi tersebut menjadi fondasi utama karena berkaitan dengan bagaimana petani atau pelaku usaha menghasilkan produk yang berkualitas, efisien, dan sesuai dengan standar pasar. Secara lebih rinci, kompetensi teknis dalam agribisnis mencakup beberapa aspek penting yang saling berkaitan dalam proses produksi hingga pascapanen seperti:

A. Teknik budidaya (*on-farm skills*)

Teknik budidaya merupakan keterampilan inti dalam kegiatan pertanian yang berhubungan langsung dengan proses produksi. Aspek ini meliputi pemilihan benih unggul, pengolahan lahan, teknik penanaman, pemupukan, pengairan, pengendalian hama dan penyakit, hingga manajemen pasca panen.

Penguasaan teknik budidaya yang baik sangat menentukan tingkat produktivitas dan kualitas hasil pertanian. Petani yang mampu menerapkan teknik budidaya secara tepat akan menghasilkan produk yang lebih optimal, baik dari segi kuantitas maupun mutu produk, serta lebih tahan terhadap risiko kegagalan panen akibat faktor lingkungan maupun serangan organisme pengganggu tanaman.

B. Penggunaan teknologi pertanian

Perkembangan teknologi membawa perubahan besar dalam sektor pertanian, sehingga kemampuan dalam memanfaatkan teknologi pertanian menjadi semakin penting dimiliki oleh petani. Kompetensi ini mencakup kemampuan mengoperasikan alat dan mesin pertanian (*alsintan*), serta pemanfaatan teknologi modern seperti sensor pertanian, drone, dan sistem irigasi otomatis.

Penggunaan teknologi pertanian bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi ketergantungan pada tenaga manual, serta meningkatkan produktivitas usaha tani. Teknologi yang tepat, proses produksi dapat dilakukan lebih cepat, akurat, dan hemat biaya, sehingga memberikan keuntungan yang lebih besar bagi pelaku usaha.

C. Pengolahan hasil (*post-harvest handling*)

Pengolahan hasil merupakan tahapan penting setelah proses panen yang bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan nilai produk pertanian. Kompetensi ini mencakup kegiatan sortasi, grading (pengelompokan mutu), penyimpanan, pengemasan, serta pengolahan produk menjadi bentuk bernilai tambah (*value added products*).

Penanganan pascapanen yang baik sangat penting untuk mengurangi kehilangan hasil (*losses*) yang sering terjadi akibat penurunan kualitas produk, kerusakan atau pembusukan. Selain itu, pengolahan hasil pasca panen yang tepat juga dapat meningkatkan nilai ekonomi produk, sehingga petani tidak hanya menjual dalam bentuk bahan mentah, tetapi juga dalam bentuk produk olahan yang memiliki nilai tambah dan harga jual lebih tinggi.

D. Pengendalian mutu (*quality control*)

Pengendalian mutu merupakan kemampuan untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh pasar. Aspek ini mencakup standar keamanan pangan, keseragaman produk, sertifikasi seperti organik atau halal, serta sistem pelacakan produk (*traceability*). Adanya proses pengendalian mutu, produk pertanian memiliki daya saing yang lebih tinggi, terutama di pasar modern yang menuntut kualitas dan keamanan yang terjamin. Produk yang memenuhi standar mutu juga lebih mudah diterima oleh pasar nasional maupun internasional.

E. Dampak Penguasaan Kompetensi Teknis

Penguasaan kompetensi teknis yang baik memberikan dampak langsung terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi usaha, serta daya saing produk di pasar. Semakin baik kemampuan teknis yang dimiliki, semakin besar pula peluang keberhasilan usaha agribisnis yang dijalankan. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak pelaku usaha, khususnya petani kecil, yang memiliki kemampuan teknis produksi yang cukup baik, tetapi masih menghadapi keterbatasan pada aspek manajerial. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan agribisnis tidak hanya memerlukan peningkatan kemampuan teknis,

tetapi juga perlu diimbangi dengan penguatan kemampuan manajemen, pemasaran, dan kewirausahaan secara menyeluruh.

✓ **Kompetensi Manajerial dalam Agribisnis**

Kompetensi manajerial merupakan kemampuan dalam mengelola sumber daya usaha secara efektif dan strategis. Kompetensi ini menjadi kunci dalam mengubah aktivitas pertanian dari sekadar kegiatan produksi menjadi sebuah usaha yang menguntungkan dan berkelanjutan. Kompetensi manajerial dalam agribisnis mencakup beberapa dimensi penting sebagai berikut:

A. Manajemen Keuangan Usaha Tani

Kemampuan dalam mengelola keuangan usaha tani merupakan fondasi penting dalam keberlanjutan agribisnis. Tanpa pengelolaan keuangan yang baik, pelaku usaha sulit mengetahui kondisi usahanya, mengukur keuntungan, serta mengambil keputusan yang tepat. Oleh karena itu, kompetensi ini mencakup beberapa 4 aspek utama sebagai berikut:

a. Pencatatan Keuangan Sederhana (*Cash Flow*)

Pencatatan keuangan sederhana merupakan kemampuan dasar dalam mengelola arus kas (*cash flow*) usaha tani, yaitu mencatat semua pemasukan (*income*) dan pengeluaran (*expenses*) secara sistematis dan teratur.

Pencatatan ini umumnya meliputi:

- (a) Pemasukan: hasil penjualan produk pertanian
- (b) Pengeluaran: biaya sewa lahan, pupuk, tenaga kerja, biaya benih, transportasi, dan lain-lain

Salah satu tujuan utama pencatatan *cash flow* adalah untuk mengetahui kondisi keuangan usaha secara *real time*. Pencatatan arus kas memungkinkan pemilik

usaha memantau jumlah pemasukan dan pengeluaran setiap saat. Dengan informasi tersebut, pelaku usaha dapat mengetahui apakah usaha berada dalam kondisi surplus, stabil, atau justru mengalami kekurangan kas. Pemantauan secara berkala juga membantu dalam mengantisipasi permasalahan keuangan sejak dini, seperti ke-terlambatan pembayaran, penurunan pendapatan, maupun peningkatan biaya operasional yang tidak terduga. Oleh karena itu, pencatatan arus kas menjadi alat kontrol yang sangat penting dalam menjaga kesehatan finansial perusahaan.

Selain itu, pencatatan *cash flow* bertujuan untuk menghindari kebocoran biaya. Sering kali terdapat pengeluaran kecil yang apabila tidak dicatat dengan baik dapat menimbulkan pemborosan dalam jumlah besar. Melalui pencatatan arus kas yang teratur dan rinci, setiap transaksi dapat dipantau dan dievaluasi. Hal ini membantu perusahaan mengetahui pengeluaran yang bersifat produktif maupun yang tidak memberikan kontribusi terhadap perkembangan usaha. Dengan demikian, manajemen dapat melakukan efisiensi biaya serta mengurangi risiko penyalahgunaan dana atau pengeluaran yang tidak terkontrol.

Tujuan berikutnya adalah menjadikan pencatatan *cash flow* sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Data arus kas memberikan informasi yang akurat mengenai kemampuan keuangan perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan bisnis. Misalnya, keputusan untuk menambah investasi, membeli aset baru, meningkatkan kapasitas produksi, merekrut tenaga kerja, atau melakukan ekspansi usaha sangat bergantung pada

kondisi arus kas yang dimiliki perusahaan. Tanpa pencatatan yang baik, keputusan bisnis berisiko dilakukan berdasarkan perkiraan semata, yang dapat menimbulkan kerugian di masa mendatang.

Pencatatan *cash flow* bukan hanya berfungsi sebagai aktivitas administrasi keuangan, melainkan juga sebagai instrumen pengendalian dan perencanaan usaha. Arus kas yang tercatat dengan baik akan membantu perusahaan menjaga kestabilan operasional, meningkatkan efisiensi, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan strategis. Sebagai contoh, petani yang mencatat pengeluaran pupuk dan hasil panen secara rutin akan lebih mudah mengevaluasi efisiensi usahanya dibandingkan petani yang tidak melakukan pencatatan sama sekali.

b. Perhitungan Biaya Produksi dan Keuntungan

Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan menghitung seluruh biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi serta menentukan keuntungan yang diperoleh.

Biaya produksi dalam usaha tani terdiri dari:

- (a) Biaya tetap (*fixed cost*): sewa lahan, penyusutan alat
- (b) Biaya variabel (*variable cost*): benih, pupuk, pestisida, tenaga kerja

Sementara itu, keuntungan dihitung dengan rumus sederhana:

$$\text{Keuntungan} = \text{Total Penerimaan} - \text{Total Biaya Produksi}$$

Kemampuan ini penting karena:

- (a) Menentukan apakah usaha layak dilanjutkan
- (b) Menjadi dasar dalam penentuan harga jual
- (c) Menghindari kerugian akibat salah perhitungan

Tanpa kemampuan ini, petani sering kali merasa “untung”, padahal secara perhitungan sebenarnya mengalami kerugian.

c. Analisis Kelayakan Usaha (*Feasibility Analysis*)

Analisis kelayakan usaha merupakan kemampuan untuk menilai apakah suatu usaha agribisnis layak dijalankan atau tidak, baik dari aspek finansial maupun operasional. Beberapa indikator sederhana yang sering digunakan antara lain:

- (a) R/C Ratio (*Revenue Cost Ratio*) → perbandingan penerimaan dan biaya
- (b) B/C Ratio (*Benefit Cost Ratio*) → perbandingan manfaat dan biaya
- (c) *Break Even Point* (BEP) → titik impas usaha

Sebagai contoh:

- (a) Jika $R/C > 1$, maka usaha menguntungkan
- (b) Jika $R/C = 1$, usaha impas
- (c) Jika $R/C < 1$, usaha merugi

Kompetensi ini penting untuk:

- (a) Mengurangi risiko kegagalan usaha
- (b) Membantu memilih komoditas yang paling menguntungkan
- (c) Menjadi dasar dalam pengambilan keputusan investasi

d. Perencanaan Investasi dan Pengelolaan Modal

Perencanaan investasi dan pengelolaan modal merupakan bagian penting dalam pengembangan usaha agribisnis. Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan pelaku usaha dalam merencanakan penggunaan dana atau modal secara tepat untuk mendukung kegiatan operasional maupun pengembangan usaha di masa

depan. Investasi dapat dilakukan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, tergantung pada tujuan dan kebutuhan usaha. Dengan perencanaan yang baik, modal dapat dimanfaatkan secara efektif sehingga usaha mampu berkembang secara berkelanjutan. Adapun tahapan perencanaan sebagai berikut

(a) Menentukan Kebutuhan Modal Usaha

Menentukan kebutuhan modal usaha merupakan langkah awal dalam perencanaan investasi. Modal usaha diperlukan untuk membiayai berbagai kebutuhan operasional, seperti pembelian bahan baku, alat produksi, tenaga kerja, transportasi, hingga biaya pemasaran. Kebutuhan modal juga dapat mencakup pembelian bibit, pupuk, pakan, mesin pertanian, dan fasilitas penyimpanan hasil produksi.

Kemampuan menentukan kebutuhan modal sangat penting agar pelaku usaha dapat memperkirakan jumlah dana yang diperlukan secara tepat. Jika modal terlalu kecil, kegiatan usaha dapat terhambat karena kekurangan dana operasional. Sebaliknya, apabila modal terlalu besar tanpa perencanaan yang jelas, dana dapat menjadi tidak produktif dan menimbulkan pemborosan. Oleh karena itu, perhitungan kebutuhan modal harus dilakukan berdasarkan skala usaha, kapasitas produksi, serta target pengembangan bisnis.

(b) Mengalokasikan Dana Secara Efisien

Pengalokasian dana secara efisien berarti kemampuan mengatur penggunaan modal agar digunakan pada kegiatan yang benar-benar mendukung produktivitas dan keuntungan usaha. Setiap pengeluaran harus direncanakan sesuai prioritas sehingga modal yang dimiliki dapat memberikan hasil yang optimal.

Pengalokasian dana dapat dibedakan menjadi biaya produksi, biaya distribusi, biaya pemasaran, dan investasi pengembangan usaha. Pelaku usaha perlu mempertimbangkan pengeluaran mana yang paling mendesak dan memberikan dampak besar terhadap peningkatan hasil usaha. Pengelolaan dana yang efisien membantu menghindari pemborosan, menjaga kestabilan keuangan, dan meningkatkan keuntungan usaha.

(c) Memilih Sumber Pembiayaan

Kompetensi berikutnya adalah kemampuan memilih sumber pembiayaan yang tepat. Sumber pembiayaan merupakan asal modal yang digunakan untuk menjalankan atau mengembangkan usaha. Sumber pembiayaan dapat berasal dari modal sendiri, kredit perbankan, koperasi, investor, maupun sistem kemitraan. Modal sendiri memiliki kelebihan karena tidak menimbulkan beban bunga dan risiko utang. Namun, jumlahnya sering kali terbatas sehingga sulit digunakan untuk ekspansi usaha dalam skala besar. Kredit atau pinjaman dapat membantu menambah modal usaha, tetapi harus dikelola dengan hati-hati karena memiliki kewajiban pembayaran cicilan dan bunga. Sementara itu, kemitraan memungkinkan pelaku usaha memperoleh dukungan modal, teknologi, maupun akses pasar melalui kerja sama dengan pihak lain. Pemilihan sumber pembiayaan harus mempertimbangkan kemampuan usaha dalam mengembalikan dana, tingkat risiko, serta tujuan penggunaan modal. Melalui sumber pembiayaan yang tepat, usaha dapat berkembang tanpa menimbulkan tekanan finansial yang berlebihan.

(d) Mengelola Arus Kas agar Usaha Tetap Berjalan

Pengelolaan arus kas (*cash flow*) merupakan kemampuan mengatur pemasukan dan pengeluaran dana agar usaha tetap berjalan lancar. Arus kas sering kali dipengaruhi oleh musim produksi, fluktuasi harga pasar, dan waktu panen yang tidak selalu berlangsung setiap hari.

Pengelolaan arus kas yang baik membantu pelaku usaha memastikan bahwa dana tersedia untuk memenuhi kebutuhan operasional, seperti pembelian bahan baku, pembayaran tenaga kerja, dan biaya distribusi. Selain itu, pengelolaan arus kas juga penting untuk menjaga kestabilan usaha ketika terjadi penurunan pendapatan atau kenaikan biaya produksi. Pelaku usaha yang mampu mengelola arus kas dengan baik akan lebih mudah menjaga keberlangsungan usaha dan menghindari risiko kekurangan dana operasional. Oleh karena itu, pencatatan keuangan dan pengawasan terhadap pemasukan serta pengeluaran menjadi bagian penting dalam pengelolaan modal.

(e) Contoh Penerapan dalam Agribisnis

Sebagai contoh, seorang petani yang ingin mengembangkan usahanya dari budidaya menjadi usaha pengolahan hasil (*agroindustri*) perlu melakukan perencanaan investasi secara matang. Pengembangan tersebut membutuhkan tambahan modal untuk membeli alat pengolahan, mesin produksi, kemasan produk, serta biaya pemasaran. Selain itu, petani juga perlu mempertimbangkan biaya pelatihan tenaga kerja dan strategi distribusi produk ke pasar. Tanpa perencanaan investasi yang baik,

pengembangan usaha dapat mengalami hambatan karena kekurangan modal atau pengeluaran yang tidak terkontrol. Sebaliknya, perencanaan yang matang akan membantu usaha berkembang lebih terarah dan ber-kelanjutan.

e. Manfaat Pengelolaan Modal yang Baik

Pengelolaan modal yang baik memberikan berbagai manfaat bagi perkembangan usaha agribisnis, seperti meningkatkan skala usaha, mempercepat pertumbuhan bisnis, dan mendukung inovasi serta ekspansi pasar. Selain itu, pengelolaan modal yang sehat juga dapat mengurangi ketergantungan pada pinjaman berisiko sehingga stabilitas usaha lebih terjaga. Oleh karena itu, perencanaan investasi dan pengelolaan modal menjadi kompetensi penting untuk mendukung produktivitas, keuntungan, dan keberlanjutan usaha agribisnis.

Keempat kompetensi di atas saling berkaitan dan membentuk dasar kemampuan manajerial dalam agribisnis. Tanpa pencatatan keuangan yang baik, perhitungan biaya tidak akurat; tanpa analisis kelayakan, keputusan usaha menjadi spekulatif; dan tanpa perencanaan investasi, usaha sulit berkembang secara berkelanjutan.

Penguatan kompetensi manajemen keuangan ini menjadi sangat penting bagi pengembangan SDM agribisnis untuk mendorong transformasi petani dari sekadar produsen menjadi pelaku usaha yang rasional, efisien, dan berorientasi keuntungan.

B. Strategi Pemasaran Produk

Pemasaran merupakan salah satu fungsi utama dalam sistem agribisnis yang berperan menghubungkan produk pertanian dengan konsumen. Keberhasilan kegiatan produksi tidak

hanya ditentukan oleh jumlah dan kualitas hasil yang diperoleh, tetapi juga oleh kemampuan pelaku agribisnis dalam memasarkan produk secara efektif. Produk pertanian yang berkualitas sekalipun tidak akan memberikan keuntungan optimal apabila tidak mampu menjangkau pasar yang tepat atau dijual dengan harga yang sesuai. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pemasaran menjadi kebutuhan penting bagi petani, kelompok tani, koperasi, maupun pelaku usaha agribisnis lainnya.

Banyak petani menghadapi kendala pemasaran karena keterbatasan informasi pasar, lemahnya posisi tawar, ketergantungan pada tengkulak, serta minimnya kemampuan dalam memanfaatkan teknologi pemasaran modern. Akibatnya, petani sering kali menjadi penerima harga (*price taker*) dan memperoleh keuntungan yang relatif kecil dibandingkan pelaku usaha lain dalam rantai nilai agribisnis. Untuk mengatasi kondisi tersebut, diperlukan peningkatan kompetensi pemasaran yang mencakup berbagai aspek mulai dari analisis pasar hingga pemanfaatan teknologi digital.

Untuk meningkatkan daya saing dan nilai tambah produk pertanian, diperlukan penguatan kompetensi pemasaran sebagai berikut:

a. Analisis pasar dan perilaku konsumen

Analisis pasar merupakan kemampuan memahami kondisi pasar, tren permintaan, tingkat persaingan, serta karakteristik konsumen. Kompetensi ini membantu pelaku agribisnis menentukan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan mengidentifikasi peluang usaha yang potensial. Pemahaman terhadap perilaku konsumen juga memungkinkan produsen menyesuaikan kualitas,

kemasan, dan strategi pemasaran agar lebih diterima oleh pasar

b. Strategi penentuan harga (*pricing strategy*)

Penetapan harga merupakan kemampuan menentukan harga jual yang mampu memberikan keuntungan sekaligus tetap kompetitif di pasar. Strategi harga harus mempertimbangkan biaya produksi, kualitas produk, harga pesaing, dan daya beli konsumen. Penetapan harga yang tepat dapat meningkatkan volume penjualan serta memperkuat posisi produk di pasar.

c. Branding dan diferensiasi produk

Branding merupakan upaya membangun identitas dan citra produk agar mudah dikenali serta dipercaya oleh konsumen. Sementara itu, diferensiasi produk dilakukan dengan menciptakan keunggulan atau karakteristik khusus yang membedakan produk dari pesaing, misalnya melalui kualitas, kemasan, sertifikasi halal, atau konsep ramah lingkungan. Kedua aspek ini berperan dalam meningkatkan nilai tambah dan loyalitas pelanggan

d. Pemanfaatan digital *marketing* (media sosial, *marketplace*)

Digital *marketing* adalah kemampuan menggunakan teknologi digital, seperti media sosial, website, dan marketplace, untuk mempromosikan serta menjual produk. Pemanfaatan platform digital memungkinkan pelaku agribisnis menjangkau pasar yang lebih luas, memperluas jaringan pelanggan, dan meningkatkan efektivitas promosi dengan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan metode pemasaran konvensional

e. Komunikasi pemasaran

Komunikasi pemasaran mencakup kemampuan menyampaikan informasi produk secara jelas, menarik,

dan persuasif kepada konsumen. Kompetensi ini meliputi keterampilan promosi, negosiasi, pelayanan pelanggan, dan membangun hubungan yang baik dengan mitra usaha maupun pelanggan. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dan mendorong pembelian berulang.

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah pola pemasaran produk pertanian. Konsumen kini semakin banyak mencari informasi dan melakukan transaksi melalui platform digital. Oleh karena itu, kemampuan pemasaran digital menjadi kompetensi strategis yang harus dimiliki oleh pelaku agribisnis. Penguasaan teknologi pemasaran digital tidak hanya memperluas akses pasar, tetapi juga meningkatkan daya saing, memperkuat merek produk, dan membuka peluang pemasaran hingga tingkat nasional maupun global. Dengan demikian, kompetensi pemasaran menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan agribisnis modern.

C. Pengelolaan Rantai Pasok (*Supply Chain Management*)

Dalam kegiatan agribisnis, proses usaha tidak hanya berfokus pada kegiatan produksi semata, tetapi juga mencakup seluruh alur perjalanan produk mulai dari penyediaan bahan baku, proses produksi, distribusi, hingga produk sampai ke tangan konsumen. Keseluruhan proses tersebut dikenal sebagai rantai pasok (*supply chain*). Oleh karena itu, pemahaman mengenai pengelolaan rantai pasok menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki dalam bidang agribisnis.

Pengelolaan rantai pasok merupakan upaya untuk mengatur arus barang, informasi, dan sumber daya secara efektif dan efisien agar produk dapat diterima konsumen dalam kondisi baik, tepat waktu, dan dengan biaya yang

optimal. Dalam agribisnis, rantai pasok memiliki peran yang sangat penting karena sebagian besar produk pertanian bersifat mudah rusak, memiliki umur simpan yang terbatas, serta sangat dipengaruhi oleh kondisi distribusi dan penyimpanan.

Salah satu kompetensi utama dalam pengelolaan rantai pasok adalah kemampuan mengelola distribusi produk. Distribusi merupakan proses penyaluran hasil produksi dari produsen menuju pasar atau konsumen akhir. Sistem distribusi yang baik akan membantu produk sampai ke tujuan dengan cepat dan aman sehingga kualitas produk tetap terjaga. Dalam agribisnis, keterlambatan distribusi dapat menyebabkan penurunan kualitas bahkan kerusakan produk, terutama pada komoditas hortikultura, susu, daging, dan hasil perikanan.

Selain itu, pengelolaan rantai pasok juga mencakup kemampuan dalam memilih saluran pemasaran yang tepat. Saluran pemasaran merupakan jalur yang digunakan untuk menyalurkan produk kepada konsumen, baik melalui pasar tradisional, supermarket, distributor, koperasi, maupun platform digital. Pemilihan saluran pemasaran harus mempertimbangkan karakteristik produk, target konsumen, biaya distribusi, dan jangkauan pasar. Saluran pemasaran yang tepat dapat meningkatkan nilai jual produk serta memperluas akses pasar bagi pelaku agribisnis.

Kompetensi berikutnya adalah kemampuan melakukan koordinasi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam rantai pasok, seperti pedagang, distributor, agen pemasaran, hingga konsumen. Koordinasi yang baik diperlukan agar proses distribusi berjalan lancar dan tidak terjadi hambatan dalam penyediaan barang. Dalam agribisnis modern, kerja sama antarpelaku usaha menjadi faktor penting dalam

menjaga kontinuitas pasokan dan kestabilan harga produk di pasar.

Pengelolaan rantai pasok juga berkaitan erat dengan efisiensi logistik dan transportasi. Logistik meliputi kegiatan penyimpanan, pengemasan, pengangkutan, dan pengelolaan persediaan produk. Sistem logistik yang efektif akan membantu menekan biaya operasional sekaligus menjaga mutu produk selama proses pengiriman. Pemilihan moda transportasi yang sesuai, pengaturan jadwal distribusi, serta penggunaan teknologi penyimpanan menjadi bagian penting dalam meningkatkan efisiensi rantai pasok agribisnis.

Pengelolaan rantai pasok yang baik memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan maupun pelaku agribisnis. Biaya distribusi dapat ditekan sehingga usaha menjadi lebih efisien. Waktu pemasaran produk menjadi lebih cepat sehingga produk dapat segera diterima konsumen dalam kondisi segar dan berkualitas. Selain itu, pengelolaan rantai pasok yang efektif mampu meningkatkan kepuasan konsumen, memperkuat daya saing usaha, serta mendukung keberlanjutan agribisnis dalam jangka panjang.

Oleh sebab itu, *Supply Chain Management* menjadi salah satu aspek strategis dalam pengembangan agribisnis modern. Kemampuan mengelola rantai pasok secara efektif tidak hanya menentukan keberhasilan distribusi produk, tetapi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan nilai ekonomi dan keberhasilan usaha agribisnis secara keseluruhan.

D. Kepemimpinan dan Manajemen SDM

Kemampuan kepemimpinan menjadi sangat penting, khususnya pada kelompok tani, koperasi, atau usaha bersama, karena keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh

kemampuan individu, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola tim dan membangun kerja sama. Oleh karena itu, kompetensi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penting untuk memastikan koordinasi yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat, serta keberlanjutan usaha secara kolektif. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan komunikasi dan koordinasi untuk membangun hubungan kerja yang baik antar anggota, pengambilan keputusan kolektif agar setiap anggota terlibat dalam proses penentuan kebijakan, motivasi dan pemberdayaan anggota guna meningkatkan partisipasi serta tanggung jawab bersama, serta manajemen konflik untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul secara bijaksana dan konstruktif. Adapun penjelasan mengenai kompetensi kepemimpinan dan manajemen SDM tersebut adalah sebagai berikut

a. Kemampuan Komunikasi dan Koordinasi

Kemampuan komunikasi merupakan dasar dalam membangun hubungan kerja yang efektif antar anggota kelompok. Komunikasi yang baik memungkinkan penyampaian informasi secara jelas, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat kepercayaan antar anggota.

Dalam agribisnis, komunikasi mencakup:

- (a) Penyampaian informasi teknis (jadwal tanam, penggunaan pupuk, panen)
- (b) Koordinasi kegiatan kelompok (produksi, distribusi, pemasaran)
- (c) Komunikasi dengan pihak eksternal (penyuluh, pembeli, mitra usaha)

Sementara itu, koordinasi berkaitan dengan kemampuan mengatur dan menyelaraskan berbagai aktivitas agar berjalan sesuai rencana. Tanpa koordinasi yang baik, kegiatan usaha seringkali tidak sinkron, yang dapat menyebabkan keterlambatan produksi, ketidaksesuaian kualitas, atau bahkan kerugian.

b. Pengambilan Keputusan Kolektif

Dalam kelembagaan agribisnis seperti kelompok tani, keputusan tidak selalu diambil secara individual, melainkan melalui proses musyawarah atau diskusi bersama. Oleh karena itu, kemampuan dalam pengambilan keputusan kolektif menjadi kompetensi penting. Pengambilan keputusan kolektif meliputi:

- (a) Mengidentifikasi permasalahan bersama
- (b) Menghimpun pendapat anggota
- (c) Menganalisis alternatif solusi
- (d) Menentukan keputusan yang disepakati bersama

Keputusan yang dihasilkan secara kolektif cenderung lebih kuat dalam implementasi karena memiliki legitimasi dari seluruh anggota. Selain itu, pendekatan ini juga meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program atau kegiatan yang dijalankan.

c. Motivasi dan Pemberdayaan Anggota

Seorang pemimpin dalam agribisnis tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator yang mampu mendorong anggota untuk berpartisipasi aktif dan berkembang.

Motivasi dapat dilakukan melalui:

- (a) Memberikan penghargaan atas kinerja anggota
- (b) Membangun semangat kerja dan kebersamaan
- (c) Menumbuhkan kepercayaan diri anggota

Sementara itu, pemberdayaan anggota bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kemandirian, melalui:

- (a) Pelatihan dan peningkatan keterampilan
- (b) Pelibatan anggota dalam pengambilan keputusan
- (c) Pendelegasian tanggung jawab

Pemberdayaan yang efektif akan menciptakan anggota yang tidak hanya mengikuti arahan, tetapi juga mampu berinisiatif dan berkontribusi secara aktif dalam pengembangan usaha.

d. Manajemen Konflik

Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari pada kegiatan kelompok maupun organisasi. Perbedaan pendapat, kepentingan, atau persepsi dapat memicu terjadinya konflik antaranggota. Oleh karena itu, kemampuan mengelola konflik menjadi sangat penting agar konflik tidak berkembang menjadi permasalahan yang merusak hubungan kerja. Manajemen konflik meliputi:

- (a) Mengidentifikasi sumber konflik
- (b) Memfasilitasi komunikasi terbuka antar pihak yang berselisih
- (c) Mencari solusi yang adil dan dapat diterima bersama
- (d) Menjaga hubungan baik dalam jangka panjang

Konflik yang dikelola dengan baik justru dapat menjadi sumber pembelajaran dan memperkuat solidaritas kelompok. Sebaliknya, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan perpecahan dan melemahkan kelembagaan agribisnis.

Keempat kompetensi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam agribisnis bukan hanya tentang mengarahkan, tetapi juga tentang membangun

kolaborasi, kepercayaan, dan sinergi antar anggota. Dengan kemampuan komunikasi yang baik, keputusan yang partisipatif, motivasi yang kuat, serta pengelolaan konflik yang efektif, kelembagaan agribisnis akan menjadi lebih solid dan mampu menghadapi berbagai tantangan usaha.

Penguatan kompetensi kepemimpinan dan manajemen SDM ini menjadi kunci dalam mendorong keberhasilan program pemberdayaan, serta dalam mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Kepemimpinan yang efektif akan memperkuat kelembagaan agribisnis dan meningkatkan keberhasilan program pemberdayaan.

e. Integrasi Kompetensi Teknis dan Manajerial

Pengembangan kompetensi teknis dan manajerial tidak boleh dilakukan secara terpisah, melainkan harus terintegrasi dalam satu sistem pembelajaran. Petani atau pelaku agribisnis perlu didorong untuk tidak hanya menjadi *good farmer*, tetapi juga menjadi *Smart agripreneur*.

Petani muda memiliki kemampuan produksi yang cukup baik, namun masih lemah dalam aspek pemasaran dan manajemen usaha (Arifa Dewi, 2024). Kondisi ini menyebabkan ketergantungan pada tengkulak dan rendahnya posisi tawar dalam rantai nilai agribisnis.

Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia (SDM) harus diarahkan pada transformasi peran petani dari sekadar produsen menjadi pelaku usaha yang memiliki berbagai kompetensi penting dalam agribisnis modern. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan melakukan produksi secara efisien, menerapkan manajemen usaha yang baik, memperluas akses pasar, serta memanfaatkan

teknologi digital untuk mendukung kegiatan usaha. Adapun penjabarannya adalah sebagai berikut:

(a) Produksi yang efisien

Kemampuan ini berkaitan dengan upaya menghasilkan produk pertanian dengan peng-gunaan sumber daya yang optimal, seperti lahan, tenaga kerja, benih, pupuk, dan waktu. Produksi yang efisien bertujuan untuk meningkatkan hasil panen sekaligus menekan biaya produksi. Efisiensi yang baik, petani dapat memperoleh keuntungan yang lebih tinggi serta mampu bersaing di pasar.

(b) Manajemen usaha yang baik

Manajemen usaha mencakup kemampuan mengelola seluruh aspek kegiatan agribisnis secara terencana, mulai dari perencanaan produksi, pengelolaan keuangan, pengaturan tenaga kerja, hingga evaluasi hasil usaha. Melalui manajemen yang baik, petani dapat memahami kondisi usaha secara lebih jelas, mengurangi risiko kerugian, serta mengambil keputusan bisnis secara lebih tepat

(c) Akses pasar yang luas

Kemampuan ini berkaitan dengan upaya petani dalam menjangkau berbagai saluran pemasaran, baik pasar lokal, regional, maupun digital. Akses pasar yang luas memungkinkan petani mendapatkan harga jual yang lebih baik, tidak hanya bergantung pada tengkulak, serta mampu menyesuaikan produksi dengan kebutuhan konsumen.

(d) Pemanfaatan teknologi digital

Pemanfaatan teknologi digital mencakup peng-gunaan aplikasi, internet, dan berbagai platform digital untuk mendukung kegiatan usaha agribisnis. Teknologi

tersebut dapat dimanfaatkan untuk memperoleh informasi harga pasar, memasarkan produk secara daring, mengelola keuangan, serta meningkatkan efisiensi produksi melalui penerapan teknologi pertanian modern. Pemanfaatan teknologi digital secara optimal dapat meningkatkan daya saing serta memperluas jangkauan usaha agribisnis secara signifikan

Kusumastuti dkk. (2022) penguatan kompetensi SDM berbasis digital pada manajer UMKM berkontribusi langsung terhadap peningkatan profitabilitas dan keberlanjutan usaha. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk pemasaran, pengelolaan keuangan, serta analisis bisnis secara lebih efektif dan akurat.

Transformasi digital bukan hanya sekadar penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan pola pikir dan keterampilan pelaku usaha dalam mengelola bisnis. Pelaku usaha yang mampu beradaptasi dengan teknologi digital cenderung lebih cepat merespons perubahan pasar, memiliki jangkauan pemasaran yang lebih luas, serta mampu meningkatkan daya saing usaha secara berkelanjutan.

f. Pendekatan Pengembangan Berbasis Kompetensi

Pendekatan yang dapat digunakan adalah *competency-based development*, yaitu pengembangan SDM yang berfokus pada pencapaian standar kompetensi tertentu yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan pasar. Pendekatan ini menjadi sangat relevan karena tuntutan dunia usaha dan industri pertanian terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, perubahan pasar, serta meningkatnya kebutuhan akan produk yang berkualitas dan berdaya saing. Oleh karena itu,

pengembangan SDM petani tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga pada penguasaan keterampilan dan sikap kerja yang dapat diukur serta diterapkan secara nyata dalam kegiatan usahatani.

Pendekatan berbasis kompetensi mengarahkan proses pelatihan dan pemberdayaan petani pada pencapaian standar kompetensi tertentu, seperti kemampuan budidaya yang baik (*good agricultural practices*), penggunaan teknologi pertanian modern, pengelolaan usaha tani, pemasaran hasil pertanian, hingga kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, kegiatan pengembangan SDM menjadi lebih sistematis karena memiliki tujuan yang jelas, indikator keberhasilan yang terukur, serta hasil yang dapat dievaluasi secara objektif.

Salah satu keunggulan utama pendekatan ini adalah lebih terukur (*measurable outcomes*). Setiap program pengembangan dirancang berdasarkan kompetensi yang ingin dicapai sehingga keberhasilannya dapat dinilai melalui indikator yang spesifik. Misalnya, setelah mengikuti pelatihan, petani diharapkan mampu mengoperasikan alat pertanian modern, menerapkan teknik budidaya yang efisien, atau menyusun pencatatan keuangan usaha tani secara mandiri. Kejelasan indikator tersebut memudahkan penyelenggara program untuk mengukur tingkat pencapaian peserta sekaligus mengevaluasi efektivitas kegiatan yang telah dilaksanakan.

Keunggulan berikutnya adalah relevan dengan kebutuhan nyata. Kompetensi yang dikembangkan disesuaikan dengan tuntutan dunia kerja, perkembangan teknologi, dan kebutuhan pasar. Dalam era pertanian

modern, petani dituntut tidak hanya mampu memproduksi komoditas pertanian, tetapi juga memahami aspek bisnis, pemasaran digital, keamanan pangan, dan keberlanjutan lingkungan. Dengan pendekatan berbasis kompetensi, materi pengembangan SDM dapat disesuaikan dengan kebutuhan tersebut sehingga hasil pembelajaran lebih aplikatif dan memberikan manfaat langsung bagi peningkatan produktivitas maupun pendapatan petani.

Pendekatan ini juga mudah dievaluasi karena memiliki standar kompetensi yang jelas sebagai acuan penilaian. Evaluasi tidak hanya dilakukan berdasarkan kehadiran peserta dalam pelatihan, tetapi lebih menekankan pada kemampuan nyata yang berhasil dikuasai. Penilaian dapat dilakukan melalui praktik lapangan, demonstrasi keterampilan, studi kasus, maupun pengamatan terhadap perubahan perilaku kerja petani setelah mengikuti program pengembangan. Dengan demikian, proses evaluasi menjadi lebih objektif dan mampu memberikan gambaran mengenai dampak program secara lebih akurat.

Selain itu, *competency-based development* memiliki karakteristik berorientasi pada hasil (*output-oriented*). Fokus utama pendekatan ini adalah menghasilkan individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, bukan sekadar menyelesaikan proses pelatihan. Dalam sektor pertanian, orientasi hasil tersebut dapat berupa meningkatnya produktivitas lahan, kualitas produk yang lebih baik, efisiensi penggunaan input produksi, kemampuan mengakses pasar yang lebih luas, maupun meningkatnya kapasitas petani dalam mengelola usaha secara

berkelanjutan. Dengan kata lain, keberhasilan program tidak diukur dari banyaknya kegiatan yang dilakukan, melainkan dari perubahan kompetensi dan kinerja yang nyata pada petani sebagai penerima manfaat.

Melalui penerapan pendekatan *competency-based development*, pengembangan SDM petani dapat berlangsung secara lebih efektif, terarah, dan adaptif terhadap dinamika sektor pertanian modern. Pendekatan ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan petani yang profesional, inovatif, dan mampu bersaing di tengah perubahan lingkungan agribisnis yang semakin kompleks dan berbasis teknologi

Melalui pendekatan tersebut, program pelatihan dan pengembangan SDM agribisnis akan lebih efektif dalam menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan siap bersaing. Wahyudi dkk. (2025) manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menempatkan individu sesuai dengan kompetensi inti yang dibutuhkan, sehingga proses adaptasi kerja menjadi lebih cepat dan efisien.

Selain itu, penerapan manajemen berbasis kompetensi juga memberikan dampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang ditempatkan sesuai kompetensinya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, tingkat kesalahan kerja yang lebih rendah, serta kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini juga berdampak pada peningkatan efisiensi operasional, karena kebutuhan pelatihan tambahan dapat

diminimalkan akibat proses seleksi yang sudah sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan.

Pengembangan kompetensi teknis dan manajerial merupakan kunci dalam menciptakan SDM agribisnis yang unggul. Keseimbangan antara kedua kompetensi tersebut akan menentukan keberhasilan usaha, meningkatkan daya saing produk, serta mendorong transformasi agribisnis menuju sistem yang modern, efisien, dan berkelanjutan (Arifa Dewi, 2024).

Kelemahan utama pelaku agribisnis skala kecil umumnya terletak pada aspek manajerial, terutama dalam pengelolaan keuangan dan pemasaran. Kondisi tersebut menyebabkan usaha sulit berkembang meskipun memiliki potensi produksi yang tinggi. Salah satu pendekatan yang efektif dalam pengembangan kompetensi adalah *competency-based development*, yaitu pengembangan sumber daya manusia (SDM) berdasarkan standar kompetensi tertentu. Pendekatan ini menekankan hasil pembelajaran yang terukur dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja. Integrasi antara kompetensi teknis dan manajerial akan menghasilkan SDM agribisnis yang memiliki kemampuan lebih komprehensif dalam mengelola usaha secara berkelanjutan.

❖ **Pemberdayaan Tenaga Kerja dan Peningkatan Kapasitas**

Pemberdayaan tenaga kerja merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kepercayaan diri, dan kemandirian individu dalam mengelola usaha serta mengambil keputusan. Pemberdayaan pada sektor agribisnis memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan petani dan pelaku usaha skala kecil.

Era globalisasi yang ditandai dengan persaingan pasar yang semakin ketat, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, terutama sebagai penyerap tenaga kerja terbesar di berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia. Namun demikian, UMKM juga menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, seperti keterbatasan modal, rendahnya kualitas sumber daya manusia, serta kurangnya penguasaan teknologi dan informasi.

Sedyastuti (2018) untuk dapat bertahan dan bersaing di pasar global, UMKM perlu melakukan berbagai upaya pemberdayaan yang mencakup peningkatan inovasi produk, pengembangan SDM, serta pemanfaatan teknologi. Peningkatan inovasi menjadi faktor penting agar produk dan jasa yang dihasilkan memiliki nilai tambah dan mampu bersaing dengan produk luar negeri yang semakin banyak masuk ke pasar domestik.

Selain itu, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek penting dalam meningkatkan daya saing usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). SDM yang berkualitas mampu mengelola usaha secara lebih profesional, memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar, serta mampu memanfaatkan berbagai peluang bisnis yang tersedia. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor pendukung utama dalam memperluas jangkauan pemasaran dan meningkatkan efisiensi usaha.

Pemberdayaan mencakup tiga aspek utama, yaitu akses terhadap sumber daya, partisipasi dalam peng-ambilan keputusan, dan peningkatan kapasitas individu. Pemberdayaan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan, tetapi juga pada perubahan pola pikir dan sikap.

Salah satu strategi utama dalam pemberdayaan adalah pendampingan berkelanjutan. Pendampingan memungkinkan transfer pengetahuan dan keterampilan secara lebih intensif serta membantu peserta dalam mengatasi berbagai kendala yang dihadapi di lapangan. Penguatan kelembagaan lokal seperti kelompok tani, koperasi, dan UMKM juga menjadi kunci keberhasilan pemberdayaan. Kelembagaan yang kuat akan meningkatkan akses terhadap pasar, teknologi, dan pembiayaan.

Peningkatan kapasitas (*capacity building*) merupakan bagian penting dari pemberdayaan yang mencakup pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Program pelatihan dan pendampingan terbukti mampu meningkatkan kemandirian, produktivitas, serta kemampuan inovasi pelaku agribisnis. Oleh karena itu, pemberdayaan SDM agribisnis perlu dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan dengan melibatkan pemerintah, perguruan tinggi, dan sektor swasta.

BAB V

MANAJEMEN KINERJA DAN SISTEM IMBALAN

Manajemen kinerja dan sistem imbalan merupakan inti dari pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya memastikan keselarasan antara kontribusi individu dengan tujuan organisasi, tetapi juga menjadi motor penggerak produktivitas. Berbeda dengan sektor lain, agribisnis memiliki karakteristik unik seperti ketergantungan pada musim, fluktuasi hasil panen, lokasi kerja yang tersebar, serta struktur tenaga kerja yang beragam (tetap, musiman, borongan). Oleh karena itu, bab ini mengadaptasi prinsip-prinsip manajemen kinerja ke dalam realitas operasional agribisnis yang dinamis.

❖ Konsep dan Pengukuran Kinerja dalam Agribisnis

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Berbagai ahli manajemen sumber daya manusia telah memberikan kontribusi pemikiran yang memperkaya pemahaman kita tentang konsep kinerja. Michael Armstrong, (2014), mendefinisikan kinerja sebagai melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Definisi ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya menyangkut aktivitas kerja itu sendiri, tetapi juga output yang dihasilkan. Gibson dkk. (1994), kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat ini menambahkan

dimensi orientasi tujuan ke dalam pemahaman kinerja, menegaskan bahwa kinerja yang baik adalah kinerja yang mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Mangkunegara (2000) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Wahyudi (1991) kinerja adalah prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja, yang menyoroti adanya potensi kesenjangan antara harapan organisasi terhadap suatu jabatan dan realisasi yang dicapai oleh pemegang jabatan.

Werther & Davis (1996) memandang penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya. Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. Lebih lanjut, Werther & Davis mengidentifikasi standar kinerja sebagai elemen kunci yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan sebagai tolak ukur dalam penilaian kinerja.

Dari beragam definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat ditarik benang merah bahwa kinerja merupakan konsep multidimensional yang mencakup tiga elemen fundamental: pertama, hasil kerja (kuantitas dan kualitas); kedua, proses atau cara mencapai hasil tersebut; dan ketiga, kesesuaian dengan tanggung jawab dan standar yang ditetapkan. Kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan selalu terkait dengan konteks organisasi, tujuan yang ingin dicapai, serta periode waktu tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas

output, kesesuaian dengan standar dan tanggung jawab yang ditetapkan, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Definisi ini mencakup aspek proses, hasil, dan kontribusi, sehingga memberikan landasan yang komprehensif untuk pengembangan sistem pengukuran kinerja di berbagai jenis organisasi, termasuk agribisnis.

Mulyadi (2002) tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara Gomez (2001) berpendapat penilaian kinerja merupakan cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan dan menindak-lanjuti dengan pengadaan training. Sehingga pengukuran kinerja bukanlah sekadar rutinitas administratif. Secara umum, tujuan pengukuran kinerja bersifat ganda: (1) administratif-evaluatif (dasar kompensasi, promosi, keputusan kepegawaian) dan (2) pengembangan personal (umpan balik, perbaikan kinerja, identifikasi kebutuhan pelatihan). Werther & Davis (1996) menguraikan secara rinci manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

a. Perbaikan Kinerja

Melalui perbaikan kinerja memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan serta mengambil tindakan korektif yang spesifik. Tanpa umpan balik karyawan tidak akan pernah mengetahui di mana letak kelemahan mereka, sehingga perbaikan kinerja menjadi sulit untuk diwujudkan.

b. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja menyediakan dasar yang objektif bagi manajemen untuk menentukan siapa saja yang berhak

menerima kenaikan gaji, bonus, atau insentif. Sebaliknya, memberikan justifikasi yang adil jika seorang karyawan tidak menerima kenaikan kompensasi karena kinerjanya di bawah standar. Dengan demikian, penilaian kinerja memutus ketergantungan pada sistem senioritas atau kedekatan personal.

c. Keputusan Penempatan

Penilaian kinerja menjadi instrumen vital dalam pengambilan keputusan strategis terkait promosi (kenaikan jabatan), transfer (perpindahan antar unit atau lokasi), hingga demosi (penurunan jabatan). Keputusan-keputusan ini harus didasarkan pada bukti kinerja yang valid dan terdokumentasi, bukan pada perasaan atau preferensi pribadi atasan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang spesifik pada diri setiap karyawan atau kelompok karyawan. Informasi ini menjadi bahan evaluasi untuk merancang program pelatihan yang tepat sasaran, baik untuk mengatasi kelemahan saat ini maupun untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab di masa depan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memberikan panduan yang jelas bagi karyawan untuk memahami potensi karir yang dapat mereka capai. Bagi organisasi, informasi ini menjadi fondasi dalam menyusun peta suksesi dan program talent management. Karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja unggul dapat diidentifikasi sebagai kandidat untuk posisi-posisi kunci di masa depan.

- f. Mendeteksi Kelemahan Proses *Staffing*
Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dapat berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengevaluasi efektivitas proses rekrutmen dan seleksi.
- g. Mendeteksi Ketidaktepatan Informasi
Penilaian kinerja dapat mengungkap adanya ketidak-tepatan atau kekeliruan dalam basis data sumber daya manusia, terutama dalam analisis jabatan (*job analysis*) dan uraian jabatan (*job description*). Jika seorang karyawan dinilai buruk karena gagal melaksanakan tugas-tugas yang sebenarnya tidak relevan dengan posisinya, ini menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan yang ada perlu direvisi.
- h. Mendeteksi Kesalahan Desain Jabatan
Lebih jauh lagi, penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi kesalahan dalam desain pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan mungkin dirancang secara tidak realistis, terlalu luas, terlalu sempit, atau mengandung konflik peran yang tidak terselesaikan. Jika beberapa karyawan yang berbeda secara konsisten gagal memenuhi standar untuk pekerjaan yang sama, kemungkinan besar masalahnya terletak pada desain pekerjaan, bukan pada karyawannya.
- i. Menjamin Kesempatan Kerja yang Setara
Penilaian kinerja menyediakan dokumentasi formal yang dapat membuktikan bahwa keputusan-keputusan penempatan, seperti promosi, transfer, dan demosi, dibuat berdasarkan kinerja yang objektif, bukan berdasarkan faktor-faktor diskriminatif seperti ras, jenis kelamin, agama, atau asal-usul.
- j. Mendeteksi Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja
Kinerja karyawan tidak selalu ditentukan semata-mata oleh kemampuan dan motivasi internal. Faktor-faktor eksternal seperti masalah kesehatan, kesulitan keuangan keluarga,

atau gangguan transportasi dapat mempengaruhi hasil kerja secara signifikan. Melalui sesi penilaian yang dilakukan secara empatik, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor eksternal ini sehingga dapat memberikan bantuan yang tepat, misalnya konseling, fasilitas pinjaman, atau fleksibilitas jadwal kerja.

k. Memberikan Umpan Balik bagi Departemen SDM

Penilaian kinerja menciptakan arus umpan balik yang berharga dari unit-unit operasional ke departemen sumber daya manusia. Informasi ini dapat digunakan oleh departemen SDM untuk mengevaluasi efektivitas berbagai program dan kebijakan mereka mulai dari sistem rekrutmen, program orientasi dan pelatihan, hingga sistem kompensasi dan tunjangan. Dengan kata lain, penilaian kinerja menjadi alat pengendalian kualitas bagi fungsi SDM itu sendiri.

Kesebelas kegunaan ini, Werther & Davis, tidak berdiri sendiri-sendiri melainkan saling terkait membentuk suatu sistem yang holistik. Penilaian kinerja bukanlah tujuan akhir, melainkan sarana strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi sekaligus mengembangkan potensi setiap karyawan secara berkelanjutan. Itulah sebabnya, dalam praktik manajemen modern, sistem penilaian kinerja dirancang tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan administratif jangka pendek, tetapi juga untuk mendukung pembelajaran organisasi dan pertumbuhan jangka panjang.

Sistem penilaian kinerja di agribisnis menuntut pendekatan yang lebih kompleks dan adaptif dibanding sektor lain. Sistem tersebut harus kontekstual (sesuai dengan jenis komoditas, skala, dan lokasi), partisipatif (melibatkan pekerja lapangan), adil (membedakan faktor internal dan eksternal), serta terintegrasi dengan strategi bisnis dan prinsip keberlanjutan. Pada umumnya usaha sektor agribisnis di

pedesaan terutama di bagian *on-farm* dan *off-farm* memiliki skala usaha kecil, sehingga penilaian kinerja perlu memperhatikan karakteristiknya. Berikut beberapa karakteristik khas penilaian kinerja di Agribisnis:

- a. Dominasi Faktor Eksternal: Kinerja sangat dipengaruhi oleh variabel eksternal yang tak terkendali: cuaca, hama, penyakit, dan fluktuasi harga komoditas.
- b. Sifat Siklus Produksi: Produksi bersifat musiman. Beban kerja, volume, dan jenis *output* sangat bervariasi antara musim tanam, panen, dan paceklik.
- c. Ketidakpastian Hasil: Produk bersifat *non-discretionary input*. Hasil akhir (panen) sangat bergantung pada faktor alam. Variasi cuaca dapat mengubah peringkat efisiensi teknis sebuah perusahaan agribisnis secara signifikan.
- d. Keragaman Tenaga Kerja: Struktur ketenagakerjaan beragam dan kompleks, meliputi tenaga tetap, musiman, borongan, serta pekerja keluarga dan imigran.
- e. Lokasi & Infrastruktur: Lokasi kerja sangat tersebar di area geografis yang luas dan seringkali terpencil, menyulitkan pengawasan dan pengumpulan data kinerja secara real-time.
- f. Tujuan & Indikator: selain profit, juga mencakup kelestarian lingkungan (keberlanjutan), kesejahteraan komunitas petani, dan ketahanan pangan. Indikator seperti green performance menjadi krusial.

Dengan demikian konsep dan penilaian kinerja yang efektif di agribisnis harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Mampu membedakan antara variasi kinerja yang disebabkan oleh faktor internal (kompetensi, motivasi) dan faktor eksternal yang tak terkendali.
- b. Penilaian kinerja tahunan yang kaku seringkali tidak adil karena tidak mempertimbangkan variasi musiman. Sebagai contoh seorang mandor di lahan sawit akan menghadapi

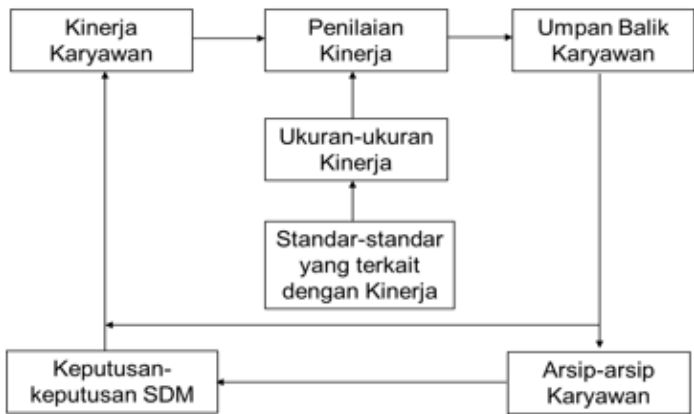
tekanan kerja yang berbeda antara puncak panen dan musim rendah produksi.

- c. Lonjakan kebutuhan tenaga kerja di musim panen mengharuskan adanya pekerja musiman, yang sistem penilaian kinerjanya harus berbeda dengan pekerja tetap. Tenaga kerja tersebut lebih cocok dinilai dengan sistem upah borongan berbasis output daripada penilaian komprehensif seperti karyawan tetap.
- d. Perbedaan status tenaga kerja menuntut adanya pendekatan penilaian yang berbeda. Sebuah sistem tunggal tidak akan berhasil diterapkan untuk semua kelompok secara seragam. Misalnya sebuah perusahaan agribisnis dapat memiliki beragam status tenaga kerja seperti Struktur tenaga kerja di agribisnis jauh lebih beragam daripada di sektor lain. Sebuah perusahaan dapat memiliki tenaga kerja tetap (manajer, operator alat berat), tenaga kerja musiman (pemanen), tenaga kerja borongan (tim pemupuk), serta seringkali melibatkan pekerja keluarga dan pekerja imigran. Perbedaan status ini menuntut adanya pendekatan penilaian yang berbeda.
- e. Mampu mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan tuntutan regulasi dan masyarakat sehingga penilaian kinerja tidak hanya fokus pada profit dan efisiensi namun memiliki capaian kesejahteraan sosial dan keberlanjutan lingkungan.

❖ **Penyusunan *Key Performance Indicator* (KIP)**

Penilaian kinerja dan *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan dua sisi mata uang yang tidak terpisahkan dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Dalam hal ini KPI berfungsi sebagai alat ukur kuantitatif maupun kualitatif yang menerjemahkan standar-standar tersebut menjadi indikator yang terukur, spesifik, dan relevan. Kaplan & Norton (1996),

pencetus konsep *Balanced Scorecard*, mendefinisikan KPI sebagai metrik finansial maupun non-finansial yang digunakan untuk menentukan dan mengukur performa kinerja perusahaan dalam pencapaian strateginya. Pandangan ini relevan dengan agribisnis karena menekankan pentingnya indikator non-finansial seperti kepuasan petani plasma atau tingkat adopsi teknologi. Elemen kunci dalam sistem penilaian kinerja digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 1. Elemen Kunci Sistem Penilaian Kinerja (Werther & Davis (1996)

Sementara Armstrong (2014) memandang KPI sebagai ukuran kunci yang digunakan untuk menilai efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Armstrong menekankan bahwa KPI harus terkait langsung dengan sasaran strategis dan dikomunikasikan secara jelas ke seluruh level organisasi.

Dengan demikian KPI merupakan indikator kunci yang berfokus pada aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi keberhasilan saat ini dan masa depan, diukur secara frekuen (harian atau *real-time*), dipahami oleh seluruh staf, berdampak

signifikan terhadap faktor keberhasilan kritis organisasi, dan mendorong tindakan perbaikan yang tepat.

KPI menyediakan "jembatan" antara tujuan strategis organisasi dengan penilaian kinerja individual: tanpa KPI, penilaian kinerja cenderung subjektif dan kehilangan fokus pada faktor-faktor keberhasilan kritis; sebaliknya, KPI menjadi bermakna hanya jika hasil pengukurannya secara aktif digunakan untuk memberikan umpan balik, menentukan kompensasi, dan merancang pengembangan karyawan dalam proses penilaian kinerja.

Salah satu kesalahan paling fundamental yang sering terjadi dalam praktik manajemen kinerja adalah menganggap semua pengukuran kinerja sebagai *Key Performance Indicators* (KPI). Parmenter (2010), tidak semua indikator kinerja dapat disebut sebagai KPI. Parmenter, terdapat empat jenis pengukuran kinerja dalam organisasi, yaitu:

- a. *Key Result Indicators* (KRI): memberikan gambaran tentang seberapa baik kinerja organisasi secara keseluruhan dari perspektif tertentu. Namun, KRI tidak menunjukkan secara spesifik apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja. Contoh KRI: kepuasan pelanggan, profitabilitas sebelum pajak, atau loyalitas pelanggan.
- b. *Result Indicators* (RI): merupakan ringkasan dari aktivitas yang telah dilakukan (apa yang telah dicapai).
- c. *Performance Indicators* (PI): membantu dalam memahami apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja tingkat tim atau unit.
- d. *Key Performance Indicators* (KPI): adalah indikator yang berfokus pada aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi keberhasilan saat ini dan masa depan. Suatu indikator dapat disebut sebagai KPI hanya jika memenuhi tujuh karakteristik tertentu.

Aturan dasar yang dikemukakan Parmenter (2010) adalah “Aturan 10/80/10”, yang menyatakan bahwa dalam suatu organisasi, hanya terdapat sekitar 10 KPI, 80 indikator kinerja (*Result Indicator* dan *Performance Indicator*), dan 10 *Key Result Indicators*. Misalnya sebuah perusahaan agribisnis perkebunan kelapa sawit seluas 5.000 hektar dengan 12 afdeling. Seharusnya hanya ada sekitar 8–10 KPI di tingkat organisasi yang benar-benar menjadi fokus perhatian utama manajemen. Konsep ini menolak praktik umum di mana banyak perusahaan memiliki puluhan bahkan ratusan KPI, yang justru mengaburkan fokus strategis

Parmenter (2010), langkah menyusun KPI adalah sebagai berikut:

- a. Membangun pondasi yaitu menyelaraskan KPI dengan visi-misi perusahaan: komitmen manajemen puncak, penetapan visi misi dan tujuan, analisis lingkungan (SWOT) dan penyusunan tim KPI
- b. Memetakan strategi menjadi indikator: pemetaan strategi, identifikasi area kinerja utama, merumuskan KPI dengan kriteria elemen kunci (*SMART*)
- c. Implementasi dan integrasi: Penentuan target dan bobot yang dapat dibantu dengan metode seperti *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memastikan prioritas perusahaan terakomodasi dalam sistem penilaian, penetapan pemilik KPI (*KPI owner*), sosialisasi dan pengembangan KPI, integrasi dengan sistem manajemen kinerja
- d. Monitor, evaluasi dan berikan umpan balik: pemantauan dan pelaporan berkala, pemberian umpan balik, evaluasi dan penyesuaian KPI.

❖ Sistem Penilaian Kinerja Berbasis HasilBab

Sistem penilaian kinerja berbasis hasil atau *Results-Based Performance Appraisal System* merupakan suatu pendekatan dalam manajemen kinerja yang berfokus pada pencapaian outcomes dan impacts dari suatu pekerjaan, bukan semata-mata pada input, aktivitas, atau output antara. Armstrong (2014), mengkonsepsikan manajemen kinerja berbasis hasil sebagai bagian integral dari siklus manajemen kinerja yang berkelanjutan. Penilaian kinerja tidak boleh berhenti pada evaluasi atas deskripsi pekerjaan, melainkan harus dikaitkan secara langsung dengan pencapaian sasaran strategis organisasi. Werther & Davis (1996) penilaian kinerja yang efektif harus menjadi pusat dari proses perencanaan karier dan pengembangan organisasi. Penilaian kinerja digunakan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja individu atau tim dalam menjalankan tugasnya yang benar-benar relevan dengan tujuan strategis organisasi, bukan sekadar penyelesaian tugas-tugas rutin.

Prinsip penilaian kinerja yang baik mampu memenuhi prinsip *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, result Oriented dan Time Framed*). Selain itu Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas sebagai patokan kinerja yang diukur. Standar harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan. Dimana standar tersebut mampu memenuhi aspek berikut: (1) *Validity*. keabsahan standar sesuai dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai, (2) *Agreement*. standar penilaian disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan dinilai, (3) *Realism*. standar harus realis, dapat dicapai oleh pegawai dan (4) *Objectivity*. standar harus adil, mampu mencerminkan keadaan sebenarnya.

Terdapat beragam metode penilaian kinerja, secara garis besar dibagi menjadi dua yaitu metode penilaian yang berorientasi masa lalu (*Past-Oriented Methods*) terdiri dari:

- a. *Rating scale*: Pemberian skor numerik pada berbagai dimensi kinerja berdasarkan skala yang telah ditentukan
- b. *Checklist*: Penilai mencentang pernyataan yang menggambarkan perilaku/karakteristik karyawan
- c. *Critical incident technique*: dilakukan dengan cara mencatat dan mengevaluasi kejadian-kejadian penting (*critical incidents*) yang menunjukkan perilaku kerja sangat efektif atau sangat tidak efektif dari seorang karyawan selama periode tertentu. Metode ini berfokus pada perilaku nyata yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan pekerjaan.

Kedua adalah Metode Berorientasi Masa Depan (*Future-Oriented Methods*) yaitu Metode yang berfokus pada identifikasi potensi dan perencanaan perbaikan kinerja di masa depan. Pendekatan ini sangat selaras dengan filosofi penilaian berbasis hasil yang menekankan pada pencapaian outcome di periode mendatang, yang terdiri dari:

- a. *Management by Objectives/MBO*: metode penilaian berbasis hasil, di mana karyawan dan atasan bersama-sama menetapkan tujuan yang harus dicapai dalam periode tertentu
- b. *Assessment/Development Centre*: Metode ini menggunakan serangkaian simulasi dan latihan untuk mengidentifikasi potensi karyawan untuk posisi yang lebih tinggi di masa depan.
- c. *360-Degree Feedback*: Metode ini mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber: atasan langsung, atasan lebih tinggi, rekan sejawat, bawahan, dan kadang-kadang pelanggan eksternal. Metode ini mencakup spektrum waktu

yang luas: evaluasi masa lalu (dari rekan), penilaian masa kini (dari atasan), dan harapan masa depan (dari diri sendiri)

- d. *Self-Assessment*. Karyawan diminta menilai kinerjanya sendiri. Dalam pendekatan berbasis hasil yang partisipatif, *self-assessment* sangat berharga untuk mendorong refleksi diri dan rasa kepemilikan atas tujuan

Venclova dkk. (2013) organisasi pertanian yang paling efektif dalam penilaian kinerja adalah yang menggabungkan metode dari berbagai orientasi waktu tersebut. Pendekatan multi-waktu ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai (*past*), memahami posisi kinerja saat ini (*present*) dan merencanakan target dan pengembangan untuk periode mendatang (*future*)

Werther & Davis (1996) mengidentifikasi beberapa kesalahan umum yang mengancam akurasi penilaian kinerja diantaranya adalah:

- a. *Halo Effect*. Kesan positif/negatif umum mempengaruhi penilaian pada dimensi spesifik
- b. *Leniency Error*. Kecenderungan memberi nilai terlalu tinggi (atau terlalu rendah)
- c. *Central Tendency Error*. Kecenderungan memberi nilai di tengah skala untuk menghindari penilaian ekstrem
- d. *Recency Effect*. Kejadian terkini lebih diingat daripada kinerja sepanjang periode
- e. *Similar-to-Me Effect*. Penilai cenderung memberi nilai tinggi pada karyawan yang mirip dengan dirinya

Tidak seperti penilaian kinerja tradisional yang hanya berfokus pada kehadiran, loyalitas, atau penyelesaian tugas-tugas administratif saja, sistem penilaian kinerja berbasis hasil harus berfokus pada pencapaian outcome yang telah ditetapkan sebelumnya, yang diukur dengan indikator-indikator

yang relevan dan objektif, ada umpan balik serta diintegrasikan secara sistemik dengan sistem kompensasi, perencanaan karier, dan pengembangan karyawan, untuk mendorong akuntabilitas dan peningkatan kinerja berkelanjutan. Tembo (2025) sistem penilaian kinerja yang tidak efektif telah menyebabkan tingginya turnover (23%) karyawan di sektor pertanian Zambia, lebih dari 80% karyawan tidak puas dengan proses penilaian karena mekanisme umpan balik yang buruk, sementara lebih dari 70% responden menganggap sistem penghargaan dan pengakuan tidak inspiratif akibat kurangnya transparansi dan objektivitas.

❖ **Sistem Kompensasi dan Pengupahan di Sektor Agribisnis**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Armstrong (2012) mendefinisikan kompensasi sebagai seluruh aspek finansial dan non-finansial yang membentuk nilai dari pekerjaan seseorang. Armstrong menekankan bahwa sistem kompensasi yang efektif harus mampu memenuhi tiga tujuan utama: (1) menarik karyawan yang berkualitas, (2) mempertahankan karyawan yang berkinerja baik, dan (3) memotivasi karyawan untuk mencapai target organisasi. Sementara Werther & Davis (1996) memandang kompensasi sebagai imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa mereka kepada organisasi. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji dan upah, tetapi juga mencakup berbagai tunjangan dan fasilitas yang diberikan. Dalam konteks yang lebih spesifik, Marnis & Priyono (2008) membedakan kompensasi menjadi dua jenis utama: kompensasi langsung yang berupa gaji, upah, dan upah insentif,

serta kompensasi tidak langsung yang berupa kesejahteraan karyawan, termasuk asuransi kesehatan, bantuan sosial, tunjangan, dan cuti yang dibayar.

Upah merupakan komponen kompensasi yang paling mendasar dan seringkali menjadi fokus utama perhatian karyawan, terutama di sektor agribisnis yang sebagian besar pekerjaanya berada pada level operasional lapangan.

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan (UU No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 30), upah didefinisikan sebagai hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Dalam praktiknya, pengertian upah di sektor agribisnis seringkali lebih kompleks karena adanya variasi jenis upah (harian, borongan, satuan hasil) yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan musiman dan berbasis hasil.

Jenis kompensasi dan pengupahan dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Berikut penjelasannya:

- A. Kompensasi finansial adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk uang atau setara uang, yang dapat dikelompokkan menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.
 - a. Kompensasi Finansial Langsung: imbalan yang langsung diterima karyawan dalam bentuk uang sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Armstrong (2012) mengklasifikasikannya ke dalam beberapa bentuk:
 - (a) Gaji Pokok (*Base Pay*): Pembayaran tetap yang diterima karyawan secara periodik. Dalam agribisnis,

gaji pokok biasanya diberikan kepada karyawan tetap seperti manajer kebun, supervisor, dan staf administrasi.

- (b) Upah Waktu (*Time Wage*): Pembayaran berdasarkan lama waktu kerja, biasanya dihitung per jam atau per hari. Sistem ini umum diterapkan untuk pekerja harian lepas di perkebunan.
 - (c) Upah Borongan (*Piece Rate*): Pembayaran berdasarkan satuan hasil atau volume pekerjaan yang diselesaikan. Di sektor agribisnis, sistem ini sangat umum diterapkan untuk kegiatan panen, pemangkasan, dan pemupukan.
 - (d) Insentif dan Bonus: Pembayaran tambahan di luar gaji/upah pokok yang terkait dengan pencapaian target tertentu. Contohnya bonus panen, premi kehadiran, atau insentif kualitas.
 - (e) Komisi: Pembayaran berdasarkan presentase dari nilai penjualan, umum untuk tenaga pemasaran di agribisnis.
 - (f) Profit Sharing: Pembagian keuntungan perusahaan kepada karyawan.
 - (g) Pembagian Saham: Pemberian saham perusahaan sebagai bagian dari kompensasi.
- b. Kompensasi Finansial Tidak langsung: mencakup semua pembayaran keuangan yang tidak langsung diterima oleh karyawan, biasanya dalam bentuk tunjangan, liburan, dan fasilitas lainnya, terdiri dari:
- (a) Tunjangan Wajib: Tunjangan Hari Raya (THR), Jaminan Kesehatan (BPJS Kesehatan), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKm), Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Pensiun

(JP) Pembayaran tetap yang diterima karyawan secara periodik.

- (b) Tunjangan berbasis Perusahaan: Tunjangan transportasi atau antar jemput, Tunjangan makan, Tunjangan perumahan, Tunjangan kemahalan atau *hardship* (untuk lokasi terpencil), dll
- (c) Tunjangan Kinerja dan Kehadiran: Premi kehadiran, tunjangan prestasi kerja, dll
- (d) Fasilitas dan pelayanan: Fasilitas kesehatan (klinik perusahaan), Fasilitas perumahan (mess atau rumah dinas), Fasilitas transportasi (kendaraan operasional), Fasilitas ibadah (musholla), Fasilitas rekreasi (olahraga, rekreasi bersama), dll
- (e) Tunjangan Khusus: Tunjangan pindah tugas, tunjangan pendidikan anak, tunjangan pernikahan, dll

B. Kompensasi non-finansial adalah bentuk penghargaan yang tidak berbentuk uang tetapi memiliki nilai psikologis dan sosial yang penting bagi karyawan, yang terdiri dari:

a. Kompensasi Non-Finansial yang Berkaitan dengan Pekerjaan (*Job-Related*):

- (a) Pekerjaan yang Menarik dan Menantang: Desain pekerjaan yang memberikan variasi dan tantangan.
- (b) Tanggung Jawab: Pemberian tanggung jawab yang lebih besar sebagai bentuk kepercayaan.
- (c) Pengakuan dan Apresiasi: Pujian, ucapan terima kasih, atau penghargaan formal atas prestasi.
- (d) Otonomi: Kebebasan dalam menentukan cara kerja.
- (e) Kesempatan Mengembangkan Keterampilan: Akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi.

b. Kompensasi Non-Finansial yang Berkaitan dengan Lingkungan Kerja (*Environment-Related*):

- (a) Kepemimpinan yang Berkualitas: Supervisi yang mendukung dan adil.
- (b) Lingkungan Kerja yang Sehat: Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- (c) Rekan Kerja yang Suportif: Hubungan kerja yang harmonis.
- (d) Kebijakan Organisasi yang Adil: Perlakuan yang konsisten dan transparan.
- (e) Keseimbangan Kehidupan Kerja: Fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja.

Dalam konteks agribisnis, kompensasi non-finansial memiliki relevansi yang signifikan. Banyak pekerja agribisnis yang termotivasi bukan hanya oleh upah, tetapi juga oleh pengakuan dari atasan, rasa memiliki terhadap lahan/tanaman yang dirawat, serta hubungan kekeluargaan yang terbangun di lingkungan kerja

Besaran kompensasi dan upah ditentukan oleh banyak faktor, yang bisa berasal dari eksternal maupun internal perusahaan. Faktor penentu kompensasi dan pengupahan yang bersifat eksternal adalah:

- a. Kondisi Pasar Tenaga Kerja
- b. Peraturan Perundang-undangan Ketenagakerjaan
- c. Kondisi Ekonomi dan Inflasi
- d. Tingkat Upah di Perusahaan Sejenis (*Benchmarking*)

Adapun faktor yang mempengaruhi kompensasi dan upah dari internal perusahaan adalah:

- a. Kemampuan Keuangan Perusaha
- b. Nilai dan Keadilan Internal (*Internal Equity*)
- c. Nilai dan Strategi Perusaha
- d. Serikat Pekerja dan Perundingan Kolektif

Sistem insentif yang efektif tidak hanya mengandalkan imbalan finansial, tetapi juga mengintegrasikan bentuk-bentuk pengakuan non-finansial yang memiliki nilai psikologis tinggi bagi karyawan agribisnis. Untuk itu pemilihan metode penentuan kompensasi dan pengupahan juga menjadi faktor yang penting. Beberapa metode yang umum digunakan dalam penentuan kompensasi dan pengupahan di sektor agribisnis diantaranya adalah:

- a. Sistem upah harian adalah metode pembayaran upah berdasarkan kehadiran kerja per hari, tanpa memandang volume hasil yang dihasilkan. Sistem ini umum diterapkan untuk pekerjaan yang bersifat rutin dan hasilnya tidak mudah diukur secara individual, seperti pembersihan lahan, pemeliharaan tanaman, atau kegiatan pascapanen. Karakteristik sistem ini adalah (a) Pembayaran dilakukan setiap hari atau di akhir periode tertentu (mingguan/bulanan), (b) Besaran upah ditetapkan berdasarkan kesepakatan atau mengikuti upah minimum regional dan (c) Tidak ada kaitan langsung antara upah yang diterima dengan produktivitas individu.
- b. Sistem upah borongan adalah metode pembayaran berdasarkan volume pekerjaan yang diselesaikan, bukan berdasarkan waktu kerja. Sistem ini banyak diterapkan untuk pekerjaan yang hasilnya mudah diukur, seperti panen, pemangkasan, atau pemupukan. Keunggulan sistem upah borongan adalah: (a) Mendorong produktivitas karena ada hubungan langsung antara hasil dan upah, (b) Memberikan kesempatan pekerja untuk meningkatkan pendapatan melalui kerja keras dan (c) Memudahkan perusahaan dalam mengendalikan biaya tenaga kerja. Adapun kelemahannya adalah: (a) Risiko penurunan kualitas karena pekerja cenderung mengejar

- kuantitas, (b) Ketimpangan pendapatan antar pekerja dengan tingkat produktivitas berbeda dan (c) Potensi eksploitasi jika target tidak realistis.
- c. Sistem Upah Hasil (*Piece Rate*) dengan Premi Kehadiran adalah Pengembangan dari sistem upah borongan adalah penambahan premi kehadiran untuk mendorong konsistensi kerja. Premi kehadiran diberikan kepada pekerja yang bekerja secara konsisten dalam periode tertentu tanpa bolos.
 - d. Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif suatu jabatan terhadap jabatan lainnya dalam organisasi, yang menjadi dasar penetapan besaran kompensasi.
 - e. *Sweat equity* adalah metode kompensasi yang menggunakan pembayaran komoditas atau aset modal untuk menggantikan sebagian upah tunai bagi pekerja. Metode ini relevan dalam konteks agribisnis di mana pekerja diberi kesempatan untuk memiliki sebagian aset usaha (misalnya ternak atau tanaman) sebagai imbalan atas kerja mereka, yang pada akhirnya dapat menjadi modal untuk memulai usaha sendiri di masa depan.
 - f. Kompensasi Berbasis Nilai Personil (*Person Value-Based Pay*) merupakan metode menentukan kompensasi berdasarkan kualitas individu pekerja (seperti pengalaman atau kemampuan manajerial), bukan hanya pada nilai jabatan. Kompensasi dapat terintegrasi dengan konsep 3P (*Pay for Person, Position, Performance*) yang menghargai nilai personal, peran, dan pencapaian kinerja. Pendekatan ini lebih fleksibel dan adil, terutama untuk menghargai talenta-talent kunci di luar deskripsi jabatan.

❖ Insentif Berbasis Kinerja dan Produktivitas

Teori harapan (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan Vroom (1964) merupakan landasan utama dalam merancang sistem insentif yang efektif. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk bekerja keras ditentukan oleh: (1) keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik, (2) keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan, dan (3) nilai imbalan tersebut penting bagi individu.

Insentif berbasis kinerja dan produktivitas (*performance and productivity-based incentives*) merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian target kinerja spesifik atau tingkat produktivitas tertentu yang telah disepakati sebelumnya. Insentif ini dirancang untuk menciptakan hubungan langsung antara usaha yang dikeluarkan karyawan dengan imbalan yang diterima, sehingga mendorong motivasi dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Dalam praktik agribisnis, terdapat beberapa bentuk kompensasi berbasis hasil yang seringkali membingungkan karena memiliki kemiripan namun berbeda secara fundamental. Tabel 1 menyajikan perbedaan esensial di antara ketiganya.

Tabel 1. Perbedaan Insentif, Bonus dan Upah Borongan

Aspek	Insentif	Bonus	Upah Borongan
Sifat pemberian	Variabel, tergantung pencapaian target	Variabel, dapat rutin atau insidental	Tetap berdasarkan satuan hasil
Sadar pemberian	Kinerja karyawan (individu/tim)	Keberhasilan organisasi secara keseluruhan	Volume hasil kerja yang dihasilkan
Hubungan dengan gaji pokok	Diberikan di luar gaji pokok	Diberikan di luar gaji pokok	Merupakan keseluruhan atau bagian dari upah
Contoh	Premi panen berdasarkan kualitas TBS (kelas A/B)	Bonus akhir tahun karena harga CPO naik	Bayaran per kilogram TBS yang dipanen

Dengan demikian dari perspektif perusahaan, penerapan insentif berbasis kinerja bukan sekadar soal biaya, tetapi sebuah investasi strategis yang mendorong efisiensi operasional dan keberlanjutan bisnis. Beberapa manfaat insentif berbasis kinerja dan produktivitas bagi perusahaan adalah:

- Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Kerja
- Efisiensi Biaya melalui *Pay for Performance*: Insentif membuat biaya tenaga kerja menjadi variabel. Biaya perusahaan naik sebanding dengan peningkatan output.
- Peningkatan Retensi Karyawan (Menekan *Turnover*): Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi adalah masalah klasik di agribisnis. Insentif kinerja memberikan "alasan" lebih

kuat bagi pekerja untuk bertahan dan menjadi lebih produktif. Ketika pekerja dapat melihat hubungan langsung antara upaya mereka, hasil yang dicapai, dan imbalan yang diterima, loyalitas akan terbangun alami.

- d. Penyelarasan Tujuan Individu dan Perusahaan: Insentif yang dirancang dengan baik mampu menyelaraskan tujuan individu karyawan dengan sasaran strategis perusahaan.

Bagi individu pekerja, insentif berbasis kinerja bukan hanya tentang pendapatan yang lebih besar, tetapi juga tentang pemberdayaan, kepuasan, dan keadilan. Berikut beberapa manfaat insentif berbasis kinerja bagi karyawan:

- a. Peningkatan Penghasilan dan Kesejahteraan: Manfaat paling nyata adalah potensi pendapatan yang lebih tinggi. Hubungan langsung antara produktivitas dan penghasilan memberi pekerja kontrol lebih besar atas nasib finansialnya.
- b. Peningkatan Motivasi dan Semangat Kerja: Sistem ini memberikan target dan tantangan yang jelas. Penerapan insentif tambahan berbasis hasil kerja mampu meningkatkan motivasi, semangat, dan kenyamanan dalam bekerja.
- c. Rasa Keadilan dan Transparansi yang Lebih Tinggi: Sistem yang berbasis pada metrik objektif mengurangi ruang untuk subjektivitas dan praktik diskriminatif.

BAB VI

KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN TRANSFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia dalam agribisnis memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan sektor jasa, manufaktur, maupun organisasi perkantoran pada umumnya. Agribisnis tidak hanya mengelola tenaga kerja administratif, tetapi juga melibatkan petani, buruh tani, pekerja lapang, penyuluh, mandor, tenaga pengolahan, tenaga logistik, tenaga pemasaran, serta pelaku usaha yang tersebar di sepanjang rantai nilai pertanian. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam agribisnis perlu memperhatikan kondisi kerja yang bersifat musiman, berbasis komoditas, bergantung pada iklim, serta berhubungan langsung dengan risiko produksi, pasar, dan lingkungan.

Dalam sistem agribisnis modern, sumber daya manusia tidak lagi dipandang semata-mata sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aktor utama yang menentukan keberhasilan usaha. Organisasi agribisnis membutuhkan pekerja yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga motivasi, kedisiplinan, kemampuan beradaptasi, literasi digital, serta kesadaran terhadap keberlanjutan. FAO (2024) sistem agripangan menyerap jumlah tenaga kerja yang sangat besar secara global, sehingga pengelolaan tenaga kerja dalam sektor ini menjadi bagian penting dari pembangunan ekonomi, ketahanan pangan, dan kesejahteraan masyarakat.

Di Indonesia, sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan masih menjadi salah satu penyerap tenaga kerja utama. BPS (2025) mencatat bahwa penduduk bekerja pada Agustus 2025 mencapai 146,54 juta orang, dan lapangan usaha pertanian, kehutanan, serta perikanan menjadi salah satu sektor dengan peningkatan penduduk bekerja terbesar dibandingkan tahun sebelumnya. Fakta ini menunjukkan bahwa agribisnis masih memiliki peran strategis dalam penyediaan lapangan kerja. Namun, besarnya jumlah tenaga kerja juga membawa konsekuensi bahwa pengelolaan hubungan kerja, kesejahteraan, keselamatan kerja, motivasi, dan kepemimpinan harus dilakukan secara lebih profesional.

Bab ini membahas lima pokok penting dalam manajemen sumber daya manusia agribisnis, yaitu teori motivasi kerja dalam konteks agribisnis, kepemimpinan dan gaya kepemimpinan agribisnis, hubungan industrial dan manajemen konflik, digitalisasi manajemen sumber daya manusia melalui *Human Resource Information System* dan *People Analytics*, serta tantangan dan masa depan manajemen sumber daya manusia agribisnis.

❖ Teori Motivasi Kerja dalam Konteks Agribisnis

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan internal dan eksternal yang membuat seseorang bersedia bekerja secara sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, motivasi berkaitan dengan alasan mengapa seseorang bekerja, seberapa besar usaha yang diberikan, dan sejauh mana ia mampu mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang. Robbins dan Judge (2019) motivasi mencakup intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Dalam agribisnis, motivasi kerja memiliki posisi strategis karena banyak pekerjaan

dilakukan dalam kondisi yang menuntut ketahanan fisik, disiplin, keterampilan teknis, dan komitmen terhadap mutu hasil.

Salah satu teori motivasi yang banyak digunakan adalah teori hierarki kebutuhan Maslow. Maslow (1943) manusia memiliki tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dalam konteks agribisnis, kebutuhan fisiologis dapat dikaitkan dengan upah yang layak, waktu istirahat, dan pemenuhan kebutuhan dasar pekerja. Kebutuhan rasa aman berkaitan dengan keselamatan kerja, kepastian kerja, perlindungan dari risiko kecelakaan, serta jaminan sosial. Kebutuhan sosial muncul melalui hubungan kerja yang baik antara petani, mandor, penyuluh, dan manajemen. Sementara itu, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dapat diwujudkan melalui pengakuan terhadap kinerja, kesempatan mengikuti pelatihan, serta peluang pengembangan karier.

Teori dua faktor Herzberg juga penting untuk memahami motivasi pekerja agribisnis. Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) membedakan faktor pemeliharaan atau *hygiene factors* dan faktor pemotivasi atau *motivator factors*. Faktor pemeliharaan meliputi upah, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, dan keamanan kerja. Jika faktor ini tidak terpenuhi, pekerja akan merasa tidak puas. Namun, terpenuhinya faktor pemeliharaan belum tentu membuat pekerja sangat termotivasi. Motivasi yang lebih kuat muncul dari faktor pemotivasi, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan makna pekerjaan. Dalam agribisnis, pekerja tidak cukup hanya diberi upah, tetapi juga perlu dilibatkan dalam proses perbaikan mutu, diberi apresiasi atas produktivitas, dan diberi ruang untuk berkembang.

Teori kebutuhan McClelland juga dapat diterapkan dalam pengelolaan tenaga kerja agribisnis. McClelland (1961) manusia terdorong oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan berkuasa. Pekerja dengan kebutuhan berprestasi tinggi cocok diberi target produksi, target mutu, atau tanggung jawab inovasi. Pekerja dengan kebutuhan afiliasi tinggi cocok ditempatkan dalam kegiatan yang membutuhkan kerja sama, seperti kelompok tani, koperasi, atau tim panen. Sementara itu, pekerja dengan kebutuhan berkuasa dapat diarahkan menjadi koordinator lapang, mandor, ketua kelompok tani, atau pengelola unit usaha.

Selain teori klasik, pendekatan modern terhadap motivasi juga penting dipahami. Deci dan Ryan (2000) melalui *self-determination theory* motivasi seseorang akan lebih kuat apabila ia memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Dalam organisasi agribisnis, motivasi pekerja dapat tumbuh ketika mereka diberi kepercayaan, dilatih agar memiliki kompetensi, dan merasa menjadi bagian dari komunitas kerja. Gagné & Deci (2005) motivasi yang bersifat otonom dapat meningkatkan keterlibatan dan kualitas kinerja. Dalam praktik agribisnis, hal ini dapat diwujudkan melalui pelatihan lapang, diskusi kelompok, pemberian tanggung jawab yang jelas, dan pelibatan pekerja dalam pengambilan keputusan teknis.

Motivasi kerja dalam agribisnis tidak dapat dilepaskan dari kondisi sosial dan ekonomi pekerja. Pekerja lapang sering berhadapan dengan ketidakpastian cuaca, perubahan harga komoditas, fluktuasi pendapatan, risiko kecelakaan kerja, serta beban fisik yang tinggi. Oleh karena itu, strategi motivasi tidak cukup hanya mengandalkan insentif finansial. Organisasi agribisnis perlu membangun lingkungan kerja yang aman, adil, komunikatif, dan memberi kesempatan pengembangan diri.

Armstrong & Taylor (2020) praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif perlu menghubungkan kebutuhan organisasi dengan kesejahteraan dan pengembangan pekerja.

Dalam konteks agribisnis, motivasi juga berkaitan dengan rasa memiliki terhadap usaha. Petani mitra, pekerja koperasi, dan pekerja agroindustri akan lebih terdorong untuk bekerja secara optimal apabila mereka merasa bahwa kontribusinya dihargai dan berdampak bagi keberlanjutan usaha. FAO (2023) menegaskan pentingnya pemberdayaan, kesetaraan akses, dan penguatan kapasitas dalam sistem agripangan, terutama bagi kelompok yang sering mengalami keterbatasan akses terhadap sumber daya. Oleh sebab itu, motivasi dalam agribisnis perlu dipahami tidak hanya sebagai persoalan individu, tetapi juga sebagai persoalan struktur kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan keadilan sosial.

❖ **Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Agribisnis**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bekerja menuju tujuan bersama. Northouse (2021) kepemimpinan merupakan proses memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam agribisnis, kepemimpinan tidak hanya berlangsung di tingkat manajemen perusahaan, tetapi juga di tingkat kelompok tani, koperasi, unit produksi, perkebunan, rumah kemas, pabrik pengolahan, hingga jaringan distribusi. Oleh karena itu, pemimpin agribisnis perlu memahami aspek teknis pertanian, dinamika pasar, karakter pekerja, budaya lokal, dan hubungan sosial di masyarakat.

Pemimpin agribisnis menghadapi situasi kerja yang kompleks dan sering kali tidak pasti. Perubahan cuaca, serangan hama, fluktuasi harga, keterbatasan tenaga kerja, perubahan

permintaan pasar, dan tuntutan keberlanjutan menuntut pemimpin yang tanggap, komunikatif, serta mampu mengambil keputusan secara cepat. Yukl (2013) kepemimpinan efektif tidak hanya ditentukan oleh sifat pribadi pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan membaca situasi dan menyesuaikan perilaku kepemimpinan. Dalam agribisnis, pemimpin tidak cukup hanya memberi instruksi, tetapi juga perlu membangun kepercayaan, memberikan teladan, serta menciptakan ruang dialog dengan pekerja dan mitra usaha.

Gaya kepemimpinan otoriter menempatkan pemimpin sebagai pusat keputusan. Gaya ini dapat efektif dalam situasi darurat, misalnya ketika terjadi serangan hama mendadak, gangguan produksi, atau kondisi panen yang membutuhkan keputusan cepat. Dalam kondisi tertentu, arahan yang tegas dan cepat memang diperlukan agar kerugian dapat ditekan. Namun, apabila diterapkan secara berlebihan, gaya otoriter dapat menurunkan partisipasi, kreativitas, dan rasa memiliki pekerja terhadap organisasi. Oleh karena itu, gaya otoriter sebaiknya digunakan secara terbatas pada situasi yang benar-benar membutuhkan komando cepat.

Gaya kepemimpinan demokratis memberi ruang bagi anggota untuk menyampaikan pendapat. Dalam kelompok tani, koperasi, atau usaha agribisnis berbasis komunitas, gaya ini penting karena keputusan sering kali berkaitan dengan kepentingan banyak pihak. Kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan rasa percaya, memperkuat kerja sama, dan mengurangi konflik. Melalui pelibatan anggota, keputusan yang diambil juga cenderung lebih mudah diterima karena lahir dari proses musyawarah. Dalam konteks kelembagaan petani, gaya demokratis dapat memperkuat modal sosial dan partisipasi anggota.

Gaya kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam agribisnis modern. Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam memberi inspirasi, membangun visi, memperhatikan kebutuhan individu, dan mendorong inovasi. Dalam agribisnis, gaya ini dibutuhkan ketika organisasi harus beradaptasi dengan teknologi baru, standar mutu, sertifikasi, tuntutan keberlanjutan, dan perubahan pasar. Sari & Fernando (2021) kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kinerja karyawan pada usaha mikro, kecil, dan menengah. Banyak usaha agribisnis berada dalam skala UMKM, koperasi, atau kelompok usaha berbasis komunitas.

Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan antara imbalan dan kinerja. Pekerja diberi target, kemudian memperoleh penghargaan atau insentif apabila target tercapai. Dalam agribisnis, gaya ini dapat diterapkan pada sistem panen, pengolahan, atau distribusi yang memiliki indikator kinerja jelas. Misalnya, pekerja panen dapat diberikan insentif berdasarkan jumlah dan mutu hasil panen. Bass & Riggio (2006) kepemimpinan transaksional perlu dilengkapi dengan pendekatan transformasional agar hubungan kerja tidak hanya bersifat pertukaran ekonomi, tetapi juga mendorong komitmen dan pengembangan diri.

Kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif juga sangat penting dalam agribisnis berbasis rantai nilai. Pemimpin perlu mampu menghubungkan petani, perusahaan, penyuluh, pemasok, lembaga keuangan, pemerintah, dan konsumen. Kepemimpinan kolaboratif membantu organisasi agribisnis menciptakan kemitraan yang lebih adil, transparan, dan berkelanjutan. Dalam konteks rantai nilai agribisnis, pemimpin bukan hanya pengambil keputusan, melainkan juga fasilitator

yang membantu berbagai pihak bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, kepemimpinan agribisnis idealnya tidak bersifat tunggal. Pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi, karakter pekerja, jenis komoditas, budaya organisasi, dan tujuan usaha. Pemimpin agribisnis yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggabungkan ketegasan, empati, kemampuan teknis, komunikasi, dan visi perubahan. Dalam agribisnis masa kini, pemimpin juga perlu memiliki literasi digital dan kesadaran keberlanjutan agar mampu membawa organisasi menghadapi perubahan lingkungan usaha.

❖ Hubungan Industrial dan Manajemen Konflik

Hubungan industrial merupakan hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam proses produksi barang atau jasa. Dalam agribisnis, hubungan industrial menjadi penting karena sektor ini melibatkan berbagai bentuk hubungan kerja, mulai dari pekerja tetap, pekerja harian lepas, buruh musiman, petani mitra, pekerja keluarga, hingga pekerja informal. Keragaman status kerja tersebut dapat menimbulkan persoalan apabila tidak dikelola secara adil dan transparan. ILO (2019) kerja layak mencakup kesempatan kerja produktif, perlindungan sosial, hak di tempat kerja, dan dialog sosial.

Isu hubungan industrial dalam agribisnis umumnya berkaitan dengan upah, jam kerja, keselamatan kerja, pembagian hasil, status pekerja, jaminan sosial, kondisi tempat kerja, serta komunikasi antara manajemen dan pekerja. BPS (2025) sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan masih menjadi salah satu sektor penting dalam penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Pengelolaan hubungan kerja di sektor agribisnis perlu mendapat perhatian serius, terutama karena

sebagian pekerjaan agribisnis masih bersifat informal, musiman, dan rentan terhadap ketidakpastian pendapatan.

Konflik dalam organisasi agribisnis dapat muncul karena perbedaan kepentingan, miskomunikasi, ketidakjelasan pembagian tugas, ketidakpuasan terhadap upah, perbedaan persepsi mengenai mutu kerja, atau ketimpangan relasi antara pemilik usaha dan pekerja. Robbins dan Judge (2019) konflik dapat muncul ketika satu pihak merasa bahwa kepentingannya terhambat oleh pihak lain. Dalam agribisnis, konflik dapat terjadi antara pekerja dan manajemen, antarpekerja, antara petani dan perusahaan mitra, atau antara kelompok tani dan lembaga pemasaran.

Konflik tidak selalu bersifat negatif. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi sarana evaluasi, perbaikan komunikasi, dan pembaruan kebijakan organisasi. Namun, jika diabaikan, konflik dapat menurunkan produktivitas, memperburuk hubungan kerja, dan mengganggu keberlanjutan usaha. Rahim (2011) manajemen konflik yang efektif tidak selalu bertujuan menghilangkan konflik, tetapi mengelola konflik agar menghasilkan solusi konstruktif. Dalam agribisnis, penyelesaian konflik perlu mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, budaya, dan kelembagaan.

Strategi manajemen konflik dalam agribisnis dapat dilakukan melalui beberapa langkah. Pertama, organisasi perlu membangun komunikasi terbuka antara pekerja dan manajemen. Komunikasi yang terbuka membuat pekerja merasa didengar dan mengurangi potensi salah paham. Kedua, organisasi perlu menyediakan mekanisme pengaduan yang mudah diakses. Mekanisme ini penting agar pekerja memiliki saluran resmi untuk menyampaikan keluhan. Ketiga, organisasi perlu menyusun aturan kerja yang jelas dan disepakati bersama. Aturan kerja yang jelas dapat mengurangi konflik akibat

ketidakpastian tugas, hak, dan kewajiban. Keempat, organisasi dapat melibatkan pihak ketiga yang netral apabila konflik tidak dapat diselesaikan secara internal. Kelima, organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang menghormati martabat manusia.

Aspek keselamatan dan kesehatan kerja juga merupakan bagian penting dari hubungan industrial. ILO (2024) perubahan iklim telah meningkatkan risiko keselamatan dan kesehatan pekerja, termasuk paparan panas berlebih, radiasi ultraviolet, cuaca ekstrem, polusi udara, penyakit berbasis vektor, dan paparan agrokimia. Risiko tersebut sangat relevan bagi pekerja agribisnis yang banyak beraktivitas di ruang terbuka. Oleh karena itu, hubungan industrial dalam agribisnis tidak hanya berkaitan dengan upah dan status kerja, tetapi juga berkaitan dengan perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan pekerja.

Dalam konteks Indonesia, hubungan industrial agribisnis juga perlu memperhatikan regulasi ke-tenagakerjaan yang berlaku, seperti ketentuan mengenai perjanjian kerja, upah, jaminan sosial, keselamatan kerja, dan penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Pemerintah, perusahaan, serikat pekerja, koperasi, dan kelembagaan petani perlu membangun dialog sosial agar hubungan kerja berjalan adil dan produktif. Dialog sosial menjadi penting karena agribisnis melibatkan banyak pelaku dengan kepentingan yang berbeda.

Dengan demikian, manajemen konflik dan hubungan industrial dalam agribisnis harus diarahkan pada penciptaan kerja layak. Kerja layak tidak hanya berarti adanya pekerjaan, tetapi juga pekerjaan yang aman, adil, produktif, dan menghargai hak-hak pekerja. Dalam jangka panjang, hubungan industrial yang sehat akan membantu organisasi agribisnis

membangun loyalitas pekerja, meningkatkan produktivitas, mengurangi konflik, serta memperkuat keberlanjutan usaha.

❖ Digitalisasi MSDM: HRIS dan *People Analytics*

Digitalisasi telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Dalam manajemen sumber daya manusia, digitalisasi dapat dilakukan melalui penggunaan *Human Resource Information System* atau HRIS dan *People Analytics*. HRIS adalah sistem informasi yang digunakan untuk mengelola data dan proses sumber daya manusia, seperti data pekerja, absensi, penggajian, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan administrasi kepegawaian. Sementara itu, *People Analytics* adalah penggunaan data dan analisis untuk memahami perilaku, kinerja, kebutuhan, serta potensi pekerja.

Dalam agribisnis, HRIS dapat membantu organisasi mengelola tenaga kerja yang tersebar di berbagai lokasi, seperti kebun, gudang, pabrik pengolahan, kantor pemasaran, dan unit distribusi. Sistem ini dapat mempermudah pencatatan jam kerja, produktivitas panen, kebutuhan pelatihan, keselamatan kerja, dan evaluasi kinerja. Pada perusahaan perkebunan, misalnya, HRIS dapat digunakan untuk mencatat kehadiran pekerja lapang, menghubungkan data produksi dengan kinerja tenaga kerja, serta memantau kebutuhan tenaga kerja pada musim panen.

Marler dan Boudreau (2017) analitik sumber daya manusia berkembang sebagai pendekatan yang menghubungkan data tenaga kerja dengan pengambilan keputusan strategis. Tursunbayeva, Pagliari, Di Lauro, dan Antonelli (2024) *human resource analytics* dapat membantu organisasi mengelola prosedur yang kompleks dan mendukung pengambilan keputusan strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks agribisnis, analitik sumber daya manusia dapat

digunakan untuk memahami pola absensi, produktivitas pekerja, kebutuhan pelatihan, tingkat pergantian pekerja, serta hubungan antara kondisi kerja dan hasil produksi.

Ali dkk. (2023) teknologi digital dalam fungsi sumber daya manusia dapat memberikan manfaat dalam administrasi, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan. Namun, pemanfaatan teknologi tersebut juga menghadapi tantangan, seperti kesiapan organisasi, keamanan data, kemampuan pengguna, biaya implementasi, dan kesesuaian teknologi dengan kebutuhan organisasi. Dalam agribisnis, tantangan tersebut dapat lebih kompleks karena sebagian pekerja berada di wilayah perdesaan, memiliki tingkat literasi digital yang beragam, serta bekerja di lokasi yang tidak selalu memiliki akses internet stabil.

People Analytics memberikan nilai tambah karena organisasi tidak hanya menyimpan data, tetapi juga menggunakannya untuk pengambilan keputusan. Data absensi dapat digunakan untuk melihat pola kelelahan pekerja. Data pelatihan dapat digunakan untuk mengukur efektivitas peningkatan keterampilan. Data produktivitas dapat digunakan untuk merancang insentif yang lebih adil. Data keluar-masuk pekerja dapat digunakan untuk memahami penyebab tingginya pergantian tenaga kerja. Dengan demikian, *People Analytics* membantu organisasi agribisnis mengambil keputusan berdasarkan bukti, bukan hanya berdasarkan intuisi.

Namun, digitalisasi MSDM tidak boleh hanya dipahami sebagai penggunaan aplikasi. Digitalisasi membutuhkan kesiapan organisasi, literasi digital pekerja, kualitas data, keamanan informasi, serta etika penggunaan data. Bondarouk & Brewster (2016) digitalisasi sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga perubahan peran, proses, dan relasi kerja. Oleh karena itu, organisasi agribisnis

perlu memastikan bahwa data pekerja dikelola secara bertanggung jawab. Data tidak boleh digunakan untuk mengawasi pekerja secara berlebihan atau mengambil keputusan tanpa mem-pertimbangkan konteks sosial.

Dalam praktik agribisnis, penurunan produktivitas pekerja tidak selalu disebabkan oleh rendahnya motivasi. Produktivitas dapat dipengaruhi oleh cuaca, kesehatan, beban kerja, kondisi lahan, kualitas alat kerja, ketersediaan sarana produksi, atau gangguan distribusi. Oleh karena itu, data perlu dibaca secara hati-hati dan kontekstual. Deloitte (2024) tren human capital bergerak ke arah organisasi yang lebih berpusat pada manusia, yaitu organisasi yang tidak hanya mengejar produktivitas, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan, keberlanjutan manusia, dan kualitas pengalaman kerja.

Dengan demikian, HRIS dan *People Analytics* perlu diposisikan sebagai alat bantu pengambilan keputusan, bukan pengganti kebijaksanaan manajerial. Data dapat membantu organisasi melihat pola dan membuat keputusan yang lebih tepat, tetapi keputusan akhir tetap perlu mempertimbangkan nilai keadilan, empati, dan keberlanjutan. Dalam agribisnis, teknologi yang baik adalah teknologi yang memperkuat martabat manusia, meningkatkan kesejahteraan pekerja, dan mendukung keberlanjutan usaha.

❖ Tantangan dan Masa Depan MSDM Agribisnis

Masa depan manajemen sumber daya manusia agribisnis akan dipengaruhi oleh berbagai perubahan besar, seperti perubahan iklim, digitalisasi, regenerasi tenaga kerja, tuntutan keberlanjutan, perubahan pola konsumsi, serta meningkatnya standar ketenagakerjaan. Tantangan ini menuntut organisasi agribisnis untuk mengembangkan sistem MSDM yang adaptif, inklusif, berbasis data, dan berorientasi jangka panjang.

Tantangan pertama adalah perubahan iklim dan risiko kerja. Pekerja agribisnis sangat rentan terhadap panas ekstrem, perubahan musim, bencana hidrometeorologi, dan paparan bahan kimia. ILO (2024) perubahan iklim berdampak langsung terhadap keselamatan dan kesehatan pekerja, terutama bagi pekerja yang banyak beraktivitas di luar ruangan. Oleh karena itu, MSDM agribisnis masa depan harus memasukkan keselamatan kerja, kesehatan pekerja, dan adaptasi iklim sebagai bagian dari strategi organisasi. Perusahaan agribisnis, koperasi, dan kelompok tani perlu memperhatikan jam kerja, perlindungan dari panas, akses air minum, alat pelindung diri, serta edukasi keselamatan kerja.

Tantangan kedua adalah regenerasi tenaga kerja agribisnis. Banyak anak muda kurang tertarik bekerja di sektor pertanian karena dianggap berat, berisiko, dan kurang menjanjikan. Padahal, agribisnis masa depan membutuhkan generasi muda yang mampu menguasai teknologi, memahami pasar, dan membangun inovasi. Untuk menjawab persoalan ini, agribisnis perlu dibangun sebagai sektor yang modern, berbasis teknologi, memiliki jenjang karier, serta memberi peluang kewirausahaan. Regenerasi tenaga kerja agribisnis tidak hanya dilakukan dengan mengajak anak muda masuk ke sektor pertanian, tetapi juga dengan menciptakan lingkungan kerja yang menarik, inovatif, dan memberi ruang bagi pengembangan diri.

Tantangan ketiga adalah kesenjangan keterampilan digital. Penggunaan teknologi seperti sensor, aplikasi pertanian, sistem informasi, kecerdasan buatan, dan analitik data membutuhkan pekerja yang memiliki literasi digital. Namun, tidak semua pekerja agribisnis memiliki akses dan kemampuan yang sama. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan menjadi agenda penting dalam MSDM agribisnis. FAO (2023)

menekankan pentingnya penguatan kapasitas dan akses yang lebih adil dalam sistem agripangan. Dalam konteks ini, organisasi perlu memastikan bahwa digitalisasi tidak menciptakan kesenjangan baru antara pekerja yang mampu menggunakan teknologi dan pekerja yang tertinggal secara digital.

Tantangan keempat adalah tuntutan kerja layak dan keberlanjutan. Konsumen dan pasar global semakin memperhatikan bagaimana produk agribisnis dihasilkan. Aspek ketenagakerjaan, keselamatan kerja, keadilan gender, hak pekerja, dan kesejahteraan komunitas menjadi bagian dari reputasi produk. ILO, UNEP, dan IUCN (2024) pekerjaan dalam solusi berbasis alam, termasuk pertanian dan kehutanan, perlu diarahkan agar menjadi pekerjaan yang layak dan manfaatnya terbagi secara adil. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan agribisnis tidak hanya berkaitan dengan lingkungan, tetapi juga dengan keadilan sosial dan kualitas kerja.

Tantangan kelima adalah kesetaraan gender dan inklusi sosial. FAO (2023) perempuan memiliki peran penting dalam sistem agripangan, tetapi masih menghadapi berbagai keterbatasan akses terhadap aset, teknologi, layanan, pembiayaan, dan pengambilan keputusan. Dalam MSDM agribisnis, isu gender dan inklusi sosial perlu diperhatikan agar kesempatan kerja, pelatihan, kepemimpinan, dan manfaat ekonomi dapat diakses secara lebih adil. Organisasi agribisnis yang inklusif akan lebih mampu memanfaatkan potensi seluruh sumber daya manusia yang tersedia.

Tantangan keenam adalah perubahan pasar dan tuntutan produktivitas. OECD dan FAO (2025) memproyeksikan bahwa konsumsi komoditas pertanian dan perikanan akan terus meningkat dalam satu dekade ke depan, terutama di negara berpendapatan rendah dan menengah. Kondisi ini membuka

peluang bagi agribisnis, tetapi sekaligus menuntut peningkatan produktivitas, efisiensi, mutu, dan keberlanjutan. MSDM agribisnis perlu menyiapkan pekerja yang mampu mengikuti standar mutu, memahami teknologi, menjaga efisiensi, dan berorientasi pada kebutuhan pasar.

Tantangan ketujuh adalah transformasi kepemimpinan. Pemimpin agribisnis masa depan perlu memiliki kemampuan lintas bidang. Mereka harus memahami produksi, pasar, teknologi, lingkungan, dan manusia. Kepemimpinan agribisnis tidak lagi cukup hanya berorientasi pada hasil panen atau laba, tetapi juga harus memperhatikan keberlanjutan sosial dan ekologis. Pemimpin agribisnis perlu mampu membaca perubahan, membangun kolaborasi, menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pekerja, serta mendorong inovasi yang berpihak pada keberlanjutan.

Dengan menghadapi tantangan tersebut, MSDM agribisnis masa depan perlu diarahkan pada lima prinsip utama, yaitu manusiawi, adaptif, berbasis data, berkeadilan, dan berkelanjutan. Prinsip manusiawi berarti organisasi menempatkan pekerja sebagai subjek pembangunan, bukan sekadar alat produksi. Prinsip adaptif berarti organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan iklim, teknologi, pasar, dan regulasi. Prinsip berbasis data berarti keputusan MSDM didukung oleh informasi yang akurat dan relevan. Prinsip berkeadilan berarti organisasi memperhatikan hak, kesejahteraan, dan kesempatan yang setara bagi pekerja. Prinsip berkelanjutan berarti MSDM diarahkan untuk mendukung keberlangsungan usaha, kesejahteraan masyarakat, dan kelestarian lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustine, M. D., Sutantri, & Mala, I. K. (2024). Integrasi Strategi Bisnis Internal Dan Eksternal Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 8(6), 222–228.
- Akbar, A. (2023). Kajian Human Capital Dalam Penguatan Kelembagaan Agribisnis Holtikultura di Kecamatan Uluere Kabupaten Bantaeng. Universitas Hasanuddin.
- Alfina, Y., Sari, P., Sosial, D., Pertanian, E., Sosial, D., Pertanian, E., & Pertanian, F. (2026). Peran Teknologi Presisi dalam Mewujudkan Pertanian Berkelanjutan: Systematic Literature Review. *Journal of Sustainable Agriculture Extension*, 4(1), 36–48.
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015). Strategic *Human Resource Management*, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 874–879.
- Asmarantaka, R. W. (1981). Ruang Lingkup Manajemen Agribisnis. In Modul Universitas Terbuka.
- Aziza, T. N., Surito, S., & Darmi, D. (2022). Petani Milenial: Regenerasi Petani di Sektor Pertanian. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 40(1), 1–11.
- Barreto, A. (2025). Strategic *Human Resource Management* (SHRM). PT Media Penerbit Indonesia.
- Bernardini, I. de souza, Chrsto, B. F., DaLmau, marCos B. L., & Junlor, Cl. martIns dlas. (2023). Seleção por competências: Pretexto, Januari, 114–130.

- De Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Foropon, C., & Filho, M. G. (2018). When titans meet – Can industry 4.0 revolutionise the environmentally-sustainable manufacturing wave? The role of critical success factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 132(February), 18–25.
- Dewi, N. L. P. R., Utama, M. S., & Yuliarmi, N. N. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Usahatani Dan Keberhasilan Program Simantri di Kabupaten Klungkung. *E Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2(6), 701–728.
- Dipang, L. (2013). Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA*, 1(3), 1080–1088.
- Fernanda, J., Widyantari, I. N., & Fachrizal, R. (2024). Analisis Kelayakan Usaha Jasa Pelayanan Traktor Roda Empat Kubota Model L3608 dan Model L4018 di Distrik Tanah Miring Kabupaten Merauke Feasibility Analysis of Kubota Four-Wheel Tractor Service Service Business Model L3608 And Model L4018 In Tanah Miring. *Journal of Global Sustainable Agriculture*, 5(1), 1–5.
- Gusharyani, N., Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Dampak High Performance Work Systems (HPWS) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) melalui Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 38–50.
- Hani, N. A., Syafitri, N. A., & Azzahra, R. (2025). Peran Human Capital dalam Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia, Sebuah Analisis Deskriptif. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 5(1), 91–102.
- Harahap, K. (2024). BUKU AJAR BUKU AJAR HUMAN CAPITAL. PT Media Penerbit Indonesia.

- Harahap, L. M., Adila, S. K., & Purba, F. A. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Agribisnis. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(3), 43–50.
- Hariadi, U., & Perdana, P. (2025). Transformasi Digital Dan Pengembangan SDM Pertanian: Strategi Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pertanian Agros*, 27(2), 257–266.
- Hasnida, H., & Azhari, H. (2024). Fungsi Manajemen George Robert Terry Dalam Pandangan Islam. Available Online *Jurnal Al Ashriyyah*, 10(02).
- Heuser, P., Letmathe, P., & Schinner, M. (2022). Workforce planning in production with flexible or budgeted employee training and volatile demand. In *Journal of Business Economics* (Vol. 92, Issue 7). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01090-z>
- Isnaini, N. A., Rosyida, N. I., Wulandari, R., Tarsono, T., & Hasbiyallah, H. (2023). Dari Stimulus-Respon hingga Modifikasi Perilaku; Tinjauan Teori Behaviorisme John B. Watson dan Realisasinya dalam Pembelajaran. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(12), 10062–10070.
- Isyanto, A. Y. (2015). Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Curahan Waktu Kerja Pada Usaha Penggemukan Sapi Potong Di Kabupaten Ciamis. *Mimbar Agribisnis*, 1(1), 1–6.
- Jodlbauer, H., & Strasser, S. (2019). Capacity-driven production planning. *Computers in Industry*, 113, 103126. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103126>

- Korir, L., Drake, A., Collison, M., Camacho Villa, C., Sklar, E., Pearson, S., & Manning, L. (2024). Investing in technology to address labour shortages in UK fresh produce and horticulture: How does this redefine standards of good agricultural practice. *Local Economy*, 39(1–2), 3–12. <https://doi.org/10.1177/02690942241283187>
- Kurniawan, A., Arnadi, A., & Purnamasari, W. (2022). Implementation of Organizing Function in Academic Administration Management By The Head of Mis At Taqwa Sambas. *Jurnal Ilmiah IJGIE*, 3(2), 175–186.
- Laili, W., Musayaroh, M., Ishaq, M., & Anshori, M. I. (2023). Kajian Teori Behavioral Approach Of Leadership: Studi Literatur Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 24–46.
- Liu, Z., Wei, Y., Liao, R., & Liu, J. (2025). The Role of Agricultural Socialized Services in Mitigating Rural Labor Shortages: A Multi-Crop Analysis of Production Performance. *Agriculture (Switzerland)*, 15(11), 1–39. <https://doi.org/10.3390/agriculture15111151>
- Miftahuddin, M. U., Burhan, A. S., & Umami, M. A. (2024). Pendekatan Behavioral dan Sosial Kognitif. In *AICOMS: Annual Interdisciplinary Conference on Muslim Societies*, 2(2), 202–217.
- Novalia, A. S., Rini, I. S., Ruhaedi, R., Budiyono, B., Pusparany, K., Mukrodi, M., & Sugiarti, E. (2024). Manajemen SDM Dalam Meningkatkan Daya Saing Milenial di Era *Society 5.0*. *Idea Abdimas Journal*, 2(3), 138–145.
- Nubatonis, L. M., Puryani, I., Lano, M. L., Makaborang, M., Marhawati, M., & Elviani, E. (2025). Strategi Pembangunan Pertanian. Tahta Media Group.
- Pahlevi, C., & Musa, M. I. (2024). Manajemen Strategi. In Penerbit Intelektual Karya Nusantara.

- Ponamon, J. F., Rumagit, S., Sumual, T. E. M., & Sumual, S. D. M. (2023). Recruitment and Selection of Human Resources in Industry 4.0 Era: New Model Conceptual. *International Journal of Information Technology and Education*, 2(4), 67–77. <https://doi.org/10.62711/ijite.v2i4.167>
- Qorri, D., Pergéné Szabó, E., Felföldi, J., & Kovács, K. (2024). The Role of *Human Resource Management* in Agricultural Labor-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping. *Agriculture (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/agriculture14071144>
- Rachmina, D. (2015). Evolusi Pendidikan Tinggi Agribisnis Indonesia. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Rotz, S., Gravely, E., Mosby, I., Duncan, E., Finnis, E., Horgan, M., LeBlanc, J., Martin, R., Neufeld, H. T., Nixon, A., Pant, L., Shalla, V., & Fraser, E. (2019). Automated pastures and the digital divide: How agricultural technologies are shaping labour and rural communities. *Journal of Rural Studies*, 68(June 2018), 112–122.
- Saleh, A. R., Zaman, N., Siwalette, J. D., & Kembauw, E. (2024). Analisis Faktor Sosial Ekonomi Petani dalam Adopsi Teknologi Pertanian Presisi untuk Peningkatan Produktivitas Tanaman Pangan di Daerah Agro Ekologis Tropis. *Jurnal Tumbuhan: Publikasi Ilmu Sosiologi Pertanian Dan Ilmu Kehutanan*, 1(1), 01–24.
- Saputro, E., Widyantari, I. N., & Nahumury, M. A. I. (2020). Efisiensi Pemasaran Sawi Hijau Tanah miring. *Musamus Journal of Agribusiness*, 3(1), 32–45.
- Saragih, B. (2001). Pembangunan Sistem Agribisnis di Indonesia dan Peranan Public Relation. Seminar “Peranan Public Relation Dalam Pembangunan Pertanian” Diselenggarakan Oleh Program Pascasarjana PS. KMP-IPB, 19 April, 1–12.

- Sari, H. D., R, S. A., & Arsyad, K. (2025). Analisis Resiko Produksi Dan Pendapatan Pertanian Padi di Desa Harapan Kabupaten Boalemo. *Jurnal Ilmiah Membangun Desa Dan Pertanian (JIMDP)*, 2748(105), 289–300.
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Suryaningrum, D. P., & Rosdiantini, R. (2021). Dampak Human Capital terhadap Produksi dan Pendapatan Usahatani Paprika Hidroponik di Kabupaten Bandung Barat. *AgroSainTa: Widyaiswara Mandiri Membangun Bangsa*, 5(1), 15–24.
- Tari, I. J., Murdayanti, M., Amalia, F. N., Eka, T., Azmi, K. T., Nugroho, D. B., Hermawan, A. E., Matak, N. H. F. H., Saib, A., Ramadhana, M. R., Muzakki, M., Frensiska, K., Sakuntala, A., Rofiqi, A., Nurahmi, S., & Mustikasari, I. (2021). *Sumber Daya Manusia Sektor Pertanian Dalam Berbagai Perspektif*. Penerbit Psychology Forum Bekerjasama Dengan DPPs UMM.
- Tarigan, H. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Pada Era Disrupsi: Upaya Mendukung Agribisnis Inklusif. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 38(2), 89–101.
- Venugopal, M., Madhavan, V., Prasad, R., & Raman, R. (2024). Transformative AI in *Human Resource Management*: enhancing workforce planning with topic modeling. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2432550>

- Wang, Y., Wang, M., & Tian, J. (2023). From mosaic to relational place: Place transformation of tourism destinations. *Progress in Geography*, 42(12), 2388–2400. <https://doi.org/10.18306/dlkxjz.2023.12.009>
- Weol, M., Singkoh, F., & Pangemanan, F. (2019). Manajemen Sumberdaya Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik di Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Minahasa Selatan. *Eksekutif, Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*, 3(3), 1–8.
- Widyantari, I. N., Jamhari, J., Waluyati, L. R., & Mulyo, J. H. (2023). The Performance of *Marketing* and Distribution on Rice Supply Chain in Merauke Regency, Papua, Indonesia. *Economia*, 19(2), 255–269.
- Widyantari, I. N., Jamhari, Waluyati, L. R., & Mulyo, J. H. (2020). Data Envelopment Analysis for Measurement the Performance of Rice Millings in Merauke Regency, Papua, Indonesia. *EurAsian Journal of BioSciences*, 14(2), 6261–6265.
- Widyantari, I. N., Loppies, S. H., Maulany, G. J., & Wiranto, R. (2023). The Use of The Stochastic Frontier Method for Measuring The Performance of Rice Farming in The Frontier, Remote, and Underdeveloped Areas in Merauke Regency, South Papua Province, Indonesia. *AGRIC*, 35(2), 181–192.
- Wiyono, A., Nurillahi, A. A., Anggraeni, A. F., & Roswinna, W. (2025). Peran Strategic *Human Resource Management* dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Pendekatan Dynamic Capability Theory. *JMBI: Jurnal Manajemen Bisnis Dan Informatika*, 6(1), 1–9.

- Wuli, R. N. (2023). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Pertanian Untuk Menciptakan Petani Unggul Demi Mencapai Ketahanan Pangan. *Jurnal Pertanian Unggul*, 2(1), 1–15.
- Yudianto, Y., & Soedarto, T. (2025). *Human Resource Management* Kebijakan SDM dan Kesejahteraan Tenaga Kerja Pertanian: Perspektif Pembangunan Agribisnis di Negara Berkembang (Review Literatur). *Journal of Transformational Human Resource Management*, 1(1), 1–10.
- Zhang, M., Zhang, N., Yang, J., Feng, D., & Li, J. (2024). Application of Competency Model in Enterprise Human Resource Recruitment Management. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 56, 118–127. <https://doi.org/10.3233/ATDE240421>

BIODATA PENULIS



Dr. Ineke Nursih Widyantari, S.Pd., M.Si.

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agrobisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Musamus. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Pendidikan Ekonomi Koperasi, Jurusan Pendidikan Dunia Usaha, Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, IKIP Yogyakarta (1998), Pendidikan S2 di Pasca Sarjana Program Studi Agribisnis Universitas Hasanuddin (2012), dan Pendidikan S3 pada Program Doctoral Ilmu Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Gadjah Mada (2020).



Dr. Dwi Aulia Puspitaningrum, S.P., M.P.

Penulis merupakan staf pengajar dan penulis aktif yang tergabung dalam berbagai organisasi profesi seperti Perhimpunan Ekonomi Pertanian Indonesia (PERHEPI), Perhimpunan Sarjana Pertanian Indonesia (PISPI) Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, serta Masyarakat Komunikasi Pertanian Indonesia (MKPI). Saat ini penulis mengajar penuh pada program Strata 1 (S1) Jurusan Agribisnis dan juga aktif mengajar pada program Strata 2 (Magister) Magister Manajemen Agribisnis (MMA). Penulis sudah berpengalaman lebih dari 30 tahun sejak bergabung di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta pada tahun 1994.



Ujianhati Zega, M.Si

Penulis lahir di Hilizihono pada tanggal 25 Juni 1985. Menyelesaikan pendidikan magister di bidang Agribisnis (M.Si) dari Universitas Medan Area (UMA) dan saat ini sedang menempuh studi doktoral di Universitas Brawijaya Program studi Ilmu pertanian dengan minat Agribisnis. Aktif sebagai dosen di Universitas Nias Raya. Sebagai penulis dan peneliti yang produktif, khususnya dalam bidang ketahanan pangan. Berbagai penelitian dan tulisan ilmiah.



Nur Saudah Al Arifa D., S.T.P., M.Sc

Lulus S1 dari Fakultas Teknologi Pertanian UGM tahun 2012 dan S2 di Magister Manajemen Agribisnis (MMA) UGM tahun 2015. Penulis merupakan ketua Program Studi Agribisnis Fakultas Industri Halal Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta. Mengajar tingkat sarjana prodi Agribisnis untuk mata kuliah manajemen SDM, manajemen Agribisnis, manajemen strategi, kebijakan agribisnis dan agro-entrepreneur.



Dr. Iis Ismawati, S.Hut., M.Si,

Penulis lahir di Sumedang, Jawa barat pada tanggal 8 April 1976. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 di Jurusan Manajemen Hutan, Institut Pertanian Bogor pada tahun 1999, Pendidikan S2 di Magister Manajemen Agribisnis, Universitas Gadjah Mada pada tahun 2008 dan Pendidikan S3 di Prodi Ilmu Pertanian Minat Ekonomi Pertanian, Universitas Brawijaya pada tahun 2018. Sejak tahun 2008, aktif mengajar di Prodi Agribisnis Jurusan Bisnis Pertanian dan pada tahun 2019 sebagai salah satu staf pengajar di Prodi Magister Ketahanan Pangan di Politeknik Pertanian Negeri Payakumbuh.



Dr. Riyanti Isaskar, S.P., M.Si

Penulis lahir di Jayapura pada 13 April 1974. Saat ini, beliau merupakan dosen tetap pada Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang. Latar belakang akademiknya dibangun secara konsisten dalam bidang agribisnis, dimulai dari pendidikan Sarjana pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian dengan peminatan Agribisnis di Institut Pertanian STIPER Yogyakarta. Selanjutnya, beliau melanjutkan studi Magister Manajemen Agribisnis di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, dan menyelesaikan pendidikan Doktor pada bidang Manajemen Agribisnis di universitas yang sama.