

TRANSFORMASI PERTANIAN, MENGAPA MEMERLUKAN BANK PERTANIAN?¹

Agus Pakpahan²

I. Pendahuluan

Tujuan utama dari tulisan ringkas ini adalah: pertama, menyampaikan gambaran pola evolusi pertanian secara global; kedua menguraikan implikasi dari trend dunia tersebut, khususnya untuk Indonesia; dan ketiga, mencoba menjelaskan dengan argumentasi yang cukup kuat bahwa Indonesia perlu melakukan reinterpretasi dan rekreasi system perbankan atau kelembagaan pembiayaan pertanian agar Indonesia bisa dan kuat untuk menjadi Negara yang sejahtera, bermartabat dan kuat pada masa mendatang.

II. Evolusi Pertanian Global

Apabila gambaran bahwa yang dinamakan pertanian yang maju itu adalah pertanian seperti yang berkembang di Negara-negara maju, maka system pertanian ini merupakan system pertanian yang menggunakan sumberdaya energi yang sangat tinggi. Sekitar 80 % energi yang bersumber dari fosil digunakan oleh Negara maju, termasuk untuk digunakan memproduksi protein hewani. Teknologi yang intensif ini mencakup penggunaan pupuk, pestisida, irigasi dan alat-alat pertanian serta industri pertanian yang terus berkembang. Sebaliknya, pertanian di negara-negara berkembang pada umumnya masih menggunakan energi dan teknologi yang relatif jauh lebih rendah dibandingkan dengan penggunaan sumber daya tersebut di negara-negara maju. Khusus mengenai pupuk kimia, Vaclav Smill menunjukkan bahwa penggunaan pupuk kimia pada akhir abad ke-20 telah meningkat sekitar 23 kali, 8 kali dan 4 kali, masing-masing untuk pupuk nitrogen, phosphat dan potasium, dari tingkat penggunaan pupuk pada tahun 1950. Peningkatan penggunaan pupuk ini telah memungkinkan peningkatan jumlah penduduk dunia sekitar 4 miliar jiwa, yaitu dari penduduk dunia 2 miliar jiwa pada tahun 1950 menjadi sekitar 6 miliar jiwa pada tahun 2000.³

Dengan memandang pangan sebagai komoditas yang sifatnya strategis, maka negara-negara maju berusaha mencoba mempertahankan surplus yang relatif besar atas persediaan pangannya. Pengelolaan surplus memerlukan biaya, karena itu negara-negara maju memberikan subsidi kepada pertanian dan industrinya, baik berupa subsidi langsung maupun yang sifatnya tidak langsung. Subsidi yang sifatnya tidak langsung, antara lain,

¹ Makalah singkat disampaikan pada Seminat "Menuju Pendirian Bank Pertanian", kerjasama IPB, Bank Indonesia dan Departemen Pertanian, Bogor, 11 Mei 2009.

² Ketua Umum Perhimpunan Ekonomi Pertanian (PERHEPI) 2000-2003; Ahli Peneliti Utama (APU), 1996; Deputi Menteri BUMN Bidang Usaha Agroindustri, Kehutanan, Kertas, Percetakan dan Penerbitan (2005-), Ketua Badan Eksekutif Gabungan Asosiasi Petani Perkebunan Indonesia (GAPPERINDO, 2000-).

³ Perkembangan yang terjadi di Indonesia dalam hal penggunaan pupuk juga serupa. Pada tahun 1975, penggunaan urea baru mencapai 385.6 ribu ton, meningkat menjadi 2.6 juta ton pada 1985, dan kemudian berturut-turut meningkat menjadi 3.7 juta ton pada 1995, 4.8 juta ton pada 2005 dan 5 juta ton lebih pada 2007. Jadi, selama 30 tahun telah terjadi peningkatan pupuk N sekitar 12.6 kali lipat. Adapun produksi padi meningkat dari 22.3 juta ton pada 1975 menjadi 54.15 juta ton, atau meningkat 2.4 kali lipat. Dengan makin langkanya ketersediaan gas, maka pupuk urea menjadi hal yang akan makin langka pada waktu yang akan datang.

dengan memberikan jasa penyediaan teknologi yang terus berkembang melalui pengembangan riset dan teknologi.⁴

Dapat ditafsirkan bahwa negara-negara maju mengembangkan pertanian secara komprehensif melalui kebijaksanaan negara dalam membela dan memajukan kepentingan pertanian. Hasilnya adalah terjaganya surplus hasil-hasil pertanian yang tinggi sehingga ketahanan pangannya terjaga baik. Transformasi pertanian terjadi secara cepat yang diperlihatkan oleh jumlah petaninya yang tinggal sekitar 2 % , yang diikuti oleh peningkatan rata-rata luas areal per petani 37.6 hektare. Bahkan di Amerika Serikat, luas lahan per petani mencapai hampir 200 hektare.

Perkembangan lain yang menarik perhatian dunia adalah meraksasanya perusahaan-perusahaan multinasional yang bergerak di bidang agribisnis. Pada tahun 2002, perusahaan seperti Nestle dan Unilever masing-masing mencapai nilai penjualan US\$ 54.2 miliar dan US\$ 25.6 miliar, dibandingkan dengan pengeluaran Pemerintah Indonesia pada tahun yang sama untuk pertanian dan sumberdaya alam hanyalah Rp 4.29 triliun.

Namun demikian, meraksasanya perusahaan multinasional di bidang agribisnis di negara-negara maju itu tidak selalu dipandang positif. Ikerd (2002), Heffernan (2002) dan banyak peneliti lainnya mengemukakan bahwa evolusi pertanian di negara-negara maju juga menunjukkan bahwa telah makin beratnya "*colonization of rural America*".⁵

Pertanian di negara-negara berkembang pada umumnya, mungkin kecuali di negara-negara Afrika, sudah mencapai berbagai kemajuan. Namun demikian, apakah kemajuan-kemajuan yang sudah dicapai itu dapat terus berlanjut dan cukup kuat untuk menyelesaikan masalah-masalah yang akan dijumpai pada tahun 2020 atau 2100 yang akan datang?

Perlu dikemukakan bahwa sudah dapat dikatakan sebagai dalil bahwa *pertumbuhan produktivitas ekonomi yang tinggi ditentukan oleh tingginya pertumbuhan produktivitas pertanian*. Karena itu, berusaha dan menjaga pertumbuhan produktivitas pertanian yang tetap tinggi merupakan kunci keberhasilan pembangunan ekonomi secara umum. Hal inilah yang harus menjadi fokus perhatian utama kita di Indonesia.

III. Evolusi Pertanian Indonesia

Secara lengkap uraian tentang evolusi pertanian Indonesia dapat dilihat dalam Pakpahan (2007) "Freedom for Farmers Freedom for All", khususnya Bab 4 "A Case Study: The Evolution of Indonesian Agriculture".

Secara ringkas dapat dikemukakan bahwa evolusi pertanian di Indonesia kecenderungannya berbeda dengan di Negara-negara lain yang telah sukses dalam menjalankan transformasi ekonominya.

⁴ Sebagai gambaran, jumlah subsidi pertanian di seluruh Negara OECD pada 1999-2001 mencapai US\$ 248.3 miliar. Uni Eropa, Jepang dan Amerika Serikat memberikan subsidi masing-masing sekitar 39.16 %, 26.0%, dan 16.9% dari jumlah tersebut (Lihat Pakpahan, 2007. Freedom for Farmers Freedom for All).

⁵ Lihat J. Ikerd (2002) dan W.D. Heffernan (2002) dalam Pakpahan, A. 2007. Freedom for Farmers Freedom for All. Ideals Agro Abrar, Bogor.

Tabel 1
Perbandingan Perubahan Struktur Ekonomi Indonesia
dengan Thailand, Malaysia, dan Korea Selatan

	Indonesia		Malaysia		Thailand		Korea Selatan	
	1957	2002	1957	2002	1957	2002	1957	2002
GDP pertanian (%)	56	17	45	9	38	9	41	4
Tenaga Kerja Pertanian (%)	61	44	58	21*	82	50*	70	12

Catatan: * = tenaga kerja pria

Sumber:

Data tahun 1957 diperoleh dari Russett et al., 1964. *World Handbook of Political and Social Indicators*. Yale University Press, New Haven.

Sumber: Pakpahan, 2004. *Industrialisasi Yang Menyakiti Petani*

Tabel 2

Data tahun 2002: a) BPS untuk Indonesia; b) 2004 World Development Indicators.

Perubahan Persentase Penurunan Tenaga Kerja (TK) Pertanian dan GDP Pertanian dan Elastisitas Perubahan TK Pertanian terhadap Perubahan GDP Pertanian, Tahun 1957&2002

	Indonesia	Thailand	Malaysia	Korea Selatan
*%TK Pertanian (A)	17	32	37	58
* %GDP Pertanian (B)	39	29	36	37
(A/B)	0,43	1,1	1,02	1,56

Pada

Sumber: Pakpahan, 2004. Industrialisasi Yang Menyakiti Petani

Tabel 1 dapat dilihat bahwa pada tahun 1957 posisi PDB Pertanian Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Korea Selatan relatif sama. Yang sangat menarik adalah implikasi yang diberikan oleh Tabel 2, yaitu tidak seperti transformasi ekonomi di Korea, Thailand dan Malaysia, bahwa untuk Indonesia setiap pengurangan 1 % PDB pertanian ternyata hanya diikuti oleh sekitar 0.43 % tenaga kerja yang keluar dari pertanian. Bandingkan dengan Korea Selatan yang mencapai tingkat transformasi yang sangat cepat dalam hal ketenagakerjaan, yaitu setiap 1 % PDB pertanian berkurang, tenaga kerja yang keluar dari pertanian mencapai 1.56 %. Akibatnya, tenaga kerja yang tersisa di bidang pertanian di Korea Selatan pada 2002 tinggal 4 %.

Informasi dari Tabel 2 ini mungkin dapat diangkat sebagai bukti bahwa pembangunan di Indonesia belum berhasil menjalankan transformasi ekonominya, kecuali dalam pengurangan nilai PDB pertanian dari PDB total⁶. Hal ini mungkin juga menguatkan pendapat Clifford Geertz tentang involusi pertanian atau juga pendapat Booke tentang ekonomi dualistik. Involusi pertanian ini diperlihatkan oleh makin banyaknya jumlah petani gurem sedangkan ekonomi dualistik diperlihatkan oleh pesatnya perkembangan perusahaan besar khususnya dalam bidang kelapa sawit dan meningkatnya industri gula

⁶ Namun, hal ini pun masih perlu dicek ulang mengingat peningkatan pangsa dalam sektor industri pada dasarnya adalah kontribusi dari industri pengolahan yang berbasis pertanian, yaitu industri pengolahan pangan (sebagian besar industri kecil, menengah dan rumah tangga) dan tembakau. Jadi, sektor industri dan jasa belum banyak berkembang.

rafinasi yang berbahan baku gula mentah yang diimpor. Dalam bidang sawit, sekarang Indonesia sudah menjadi produsen terbesar dunia, menyusul produksi Malaysia.

Mengapa jalan evolusi pertanian di Indonesia berbeda dengan jalan evolusi pertanian di Negara-negara di atas?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penulis mencoba melihat keberadaan bank pertanian di negara-negara tersebut, dan negara lain yang kiranya dapat menambah wawasan kita, agar sesuai dengan thema pembahasan seminar hari ini.

IV. Keberadaan (Eksistensi) Bank Pertanian di Negara Lain

Sebelum peran dan fungsi dari suatu institusi atau dari apa saja yang dijadikan bahan pembahasan, yang terpenting adalah aspek eksistensinya. Dengan eksistensi ini maka hal kemudian yang menjadi bahan pembahasan adalah kapabilitasnya (*capability*). Berikut ini penulis sajikan keberadaan bank pertanian di negara lain sebagai referensi bahwa bank pertanian itu eksis di negara tersebut.

1. *Agricultural Bank of China (ABC)*⁷

ABC didirikan pada tahun 1949. Dewasa ini ABC sudah memiliki cabang bukan hanya di seluruh penjuru RRC tetapi juga sudah menyebar di Hongkong dan Singapura. Jumlah karyawannya sekitar 300 ribu orang dan diukur oleh nilai asetnya merupakan bank terbesar ke dua di RRC.

ABC mengalami pasang surut yang cukup besar, yaitu mengalami masa penggabungan-pembubaran bank ini, hingga akhirnya pada tahun 1979 ABC ditetapkan sebagai holding company dengan nama “Agricultural Bank of China Ltd.

Net profit ABC pada tahun 2008 mencapai US\$ 7.5 miliar. Non Performing Loan ABC pada tahun 2008 sekitar 4.3 %, dari total pinjaman US\$ 440 miliar untuk mendukung pertanian, agribisnis dan sektor perdesaan secara keseluruhan.

Pertanian di RRC berkembang sangat maju dalam 40 tahun terakhir.

2. *Bank for Agriculture and Agricultural Cooperative (Thailand)*⁸

Di Thailand terdapat 9 lembaga keuangan yang menjalankan fungsi secara terspesialisasi, satu di antaranya adalah the Bank for Agriculture and Agricultural

⁷ Associated Press, 04.27.09, 01:10 AM EDT

⁸ Sumber: Supachai Sathakarn, BAAC Senior Vice-President, “For Regional Symposium of The 48 APRACA Ex-Com Meeting 10 October 2004, Tehran, IRAN.

Cooperatives (BAAC). BAAC memiliki 590 cabang. Di antara bank yang ada di Thailand, BAAC memiliki jumlah cabang terbanyak. BAAC didirikan pada tahun 1966 oleh Pemerintah Thailand.

Pada tahun 2003, BAAC telah bermitra dengan 5.37 juta rumah tangga petani, atau 93 % dari total petani Thailand.

Sumber dana untuk BAAC yaitu 8 % dari pinjaman (7 % dari pinjaman asing terutama JBIC dan ADB) dan 1 % pinjaman domestik. Selama 10 tahun terakhir BAAC mencapai kondisi yang makin mandiri dan mampu mengurangi ketergantungan terhadap pinjaman asing dan domestik.

BAAC menerapkan kebijakan yang mengkaitkan antara suku bunga dengan kinerja, yaitu insentif bunga diberikan kepada mitra peminjam yang memiliki kinerja dan *track record* yang baik.

Productivitas tenaga petugas pencari nasabah diukur oleh kemampuannya mendapatkan nasabah petani sekitar 500-500 orang. Petugas bank mengorganisasikan petani ke dalam kelompok sekitar 15 orang per kelompok. Seorang petugas bank diberikan portfolio pinjaman antara US\$ 390.000-US\$ 940.000.

3. *Taiwan Agricultural Bank*

Pemerintah Taiwan, dalam rangka memperbaiki system pembiayaan pertanian, menyelenggarakan ‘National Conference of Agricultural Finance’ pada tanggal 30 November 2002. Dalam konferensi ini dicapai konsensus terhadap 5 (lima) hal pokok, satu di antaranya adalah mendirikan Bank Pertanian Taiwan. Pendirian Bank Pertanian dilandasi oleh *The Agricultural Finance Act* yang diberlakukan mulai 30 Januari 2004.

Untuk mendapatkan pemahaman terhadap Agricultural Bank of Taiwan, berikut ini disampaikan wawancara antara The Asian Bankers dengan Mr. Sean Chen:

CEO Interviews and Transcripts

[https://www.theasianbanker.com/A556C5/Journals.nsf/\(\\$All\)/2D979274126D03B94825751200099061?OpenDocument](https://www.theasianbanker.com/A556C5/Journals.nsf/($All)/2D979274126D03B94825751200099061?OpenDocument)

Published August 31, 2006

Transcript: Interview with Sean Chen, Chairman, Taiwan Cooperative Bank, August 18, 2006

Interviewed by Emmanuel Daniel

TAB: Please profile Cooperative **Bank** for people outside **Taiwan**. How would you describe the **bank**?

TCB: I would like to share with you that this **bank** will celebrate its 60th anniversary in October. It's not the oldest in **Taiwan**, but this **bank** was established after World War II. At that time the major purpose was to help the government in playing the role as the central **bank** for the community financial institutions, which means credit cooperatives, farmers associations, and fishermen's associations.

TAB: How many credit cooperatives were there in **Taiwan**?

TCB: At that time more than 400.

TAB: And all of them were very small?

TCB: Very small. Community financial institutions were very small.

TAB: Would you say there was a policy **bank** as a result?

TCB: Yes, a de facto policy **bank**, but not legally.

TAB: In the years that it developed from the end of World War II, what was the profile of its funding source and its asset base? How did that change over time?

TCB: At that time the government held about 60 percent of the shares. The remaining shares went to the community financial institutions in **Taiwan**. You can understand when the government was the single, largest shareholder, it played a very important role to lead the direction of the **bank**. Until I took helm of this **bank**, it was not a public company. In November 2004, this **bank** became a public **bank** and listed in the **Taiwan** Stock Exchange.

TAB: Your background was that you were from the Ministry of Finance.

TCB: Yes, I started my career in the domestic banking institutions which include Taipei **Bank**, which has now become Taipei Fubon **Bank**. I have been in the banking industry for 15 years, then I have been asked to join the Ministry of Finance to carry out the so-called financial deregulation in 1989. At that time I also played the role as a banking supervisor. I led the so-called Bureau of Monetary Affairs. At present, it's called the Banking Bureau under the FSC. I also led the Insurance Bureau under the Ministry of Finance. Before the FSC was established, the Ministry of Finance was the financial service supervisory body in **Taiwan**. Before the government reshuffle in 2001, I was the deputy minister of finance. After the government reshuffle, I was asked to lead the **Taiwan** Stock Exchange as Chairman for two years. In 2004 I was asked to take the helm of this **bank**.

TAB: When you were asked to take the helm of the **bank** after a very illustrious career as deputy minister of finance and chairman of the **Taiwan** Stock Exchange, was there a mandate given to you? Was this **bank** given to you as a project, almost?

TCB: Actually there was no written mandate. But I have been expected to achieve something. This is an institution with a very long history. But bearing the policy, the function, if you have to help those community financial institutions, financially speaking they are all very weak under the competition with the major commercial banks. Traditionally speaking this **bank** bore the so-called burden to help those community financial institutions. Shortly before I came to this **bank**, there was another institution established. Legally that institution was required by the government, by the law, to support those community financial institutions.

TAB: What is the name of that institution?

TCB: It's called **Agricultural Bank** of **Taiwan** (opened May 26, 2005).

TAB: In China, they have the same problem – they have hundreds of credit cooperatives but they don't have a competent authority for the credit cooperatives, although the regulator is separate from the Ministry of Finance. It's People's **Bank** of China and the China Banking Regulatory Commission. When you have cooperatives competing for funds, competing for deposits together with commercial banks, they tend to be weaker. Very often they propped up by government in

that sense. What is the situation in **Taiwan** and what's the special position of **Taiwan Cooperative Bank**.

TCB: Since you mentioned the situation in China, I always say that China has 50 times the population of **Taiwan**. When we have similar problems, their problems are always 50 times bigger. In terms of the cooperatives institutions is somewhat different because China is a huge country. Those community institutions still have a strong role. With **Taiwan** it's highly dense.

TAB: You have to be big or nothing.

TCB: Those small-scale institutions don't have much role to play or to compete with commercial banks, especially after the financial deregulations which took place in 1990. Financially speaking those institutions are weak, but politically speaking they are strong.

TAB: They are important?

TCB: Yeah, because they have a lot of members and each member has one vote.

TAB: That was the case in **Taiwan** already?

TCB: Yes, for a very long time.

TAB: When you came in from the stock exchange, what was the most important priority that you gave yourself?

TCB: At that time this **bank** was still, legally speaking, an **agricultural bank**. We have different types of banking institutions. This **bank** at that time was chartered as an **agricultural bank**. That was not a very profitable banking charter. I tried to change the status. The first step I had to allow this **bank** to enter the capital market to raise new capital easier than previously. Two weeks after I came here, I filed an application with **Taiwan** Stock Exchange. In three months this **bank** was listed in the **Taiwan** Stock Exchange and became a public company. I tried to change the structure of the shareholders. I persuaded the government, I persuaded the members of our parliament and also persuaded the members of our union. Six months after the listing with the exchange, we became privatised. It's a very unique experience because when the government released 13 percent of the shares they held, they were entirely taken over by our employees.

TAB: Give us a profile of the employees. The typical cooperative **bank** employee, are they from the **agricultural** sector?

TCB: No.

TAB: They are bankers, then, and they've been here for a long time and have shown commitment to the **bank**?

TCB: Yes. That's very interesting – when I first came here, I looked through the profile of our employees. I found a very interesting thing. The first job of most of the employees is in this **bank**. The only job in their lifetimes. You can see the loyalty of the employees and their commitment to the institution. Most of the employees are highly educated. More than 60 percent are college graduates. I can explain that because this **bank** used to be a state-owned enterprise. The government held 60 percent of the total shares before the privatisation. Legally the employees of this **bank** have to pass the so-called Government Employee Examination so that

they all meet certain standards. In such an environment without much competition, upon graduation you already reach a certain level, the motivation and incentive program was not very successful. I had to try to cheer up the morale of the employees.

TAB: Was the **bank** losing market share at that time, after or before the listing?

TCB: At that time, in the neighbourhood of eight percent of the market share in **Taiwan**. Deposits and also the loan portfolio. Actually that's just a snapshot of the market share. If you compare the history, you can see the market share declining, always declining.

TAB: But it didn't bother the staff or employees.

TCB: Yeah, because you are a government employee legally speaking. There was no incentive program to encourage those employees to increase the market share.

TAB: When you took it to a listing, what was the story for the stock market? All the shares available were taken by these employees or was the market interested in the **bank**?

TCB: That's another interesting issue. Upon the IPO, theoretically speaking I had to persuade the government to set aside a small percentage to do the IPO. Under our legal framework the government had no budget to raise the stocks debt yield for 2004. I had to persuade the other small shareholders like the credit cooperatives that they try to set aside a small portion that they hold. Totally only one percent of the **bank** share had been put together and divested to the general public. In the year 2005, I persuaded the government to put that into the budget. That's around 13 percent of the total shares at that time.

Under our legal framework, when the government stock holding is under 50 percent, the institutions will be deemed as privatised. Any share release over 11 percent would be acceptable, but I persuaded the government to set aside 13 percent. Under our law, the state-owned enterprise employees can enjoy a priority to subscribe to stocks released by the government. I had to do an opinion survey to ask if you are interested to take over the shares. This was also a surprise to me. All the shares released by the government were subscribed by the employees. The amount was huge to the employees. It was NT\$7 billion (\$215 million). At that time we only had 6,800 employees. On average, every employee had to spend NT\$1 million (\$22,529) to subscribe to the shares, but they did. The privatisation procedure, of course you can imagine – I had to persuade the government, persuade the parliament, persuade the union... But generally speaking I would say that whole procedure went very smoothly.

TAB: What was the union's opinion of this process? Were they afraid?

TCB: Yes. At first they were very suspicious about the necessity of the privatisation. After the communication with them, they realised how important and meaningful the privatisation is to the future of this institution. As I told you, those employees are strongly committed to this institution, so they finally spent NT\$7 billion to subscribe.

TAB: Most of the employees who subscribed were unionised people?

TCB: Yes.

TAB: During the IPO, what was the story? What was the plan for the **bank**? What was the story that you were telling shareholders?

TCB: Frankly speaking we didn't have much stories at that time. But because I have been in the banking industry for a very long time, so when the structure of the board changed and the chairman changed, a new president, a new CEO was appointed, the general public had a different impression about this **bank**. Traditionally this **bank** has been considered a very old institution without any motives to promote new financial products. When we showed the general public that we have a different people here, that in the not distant future we will do something. At present time maybe there's no story.

TAB: What are some of the elements that you probably have started putting in place? Risk management, cost of funds, branch re-engineering, some of the operational elements that you may need to put in place.

TCB: For example, the customer relationship management. That's very important because this **bank** has a very large customer base in **Taiwan**. We have about 4.5 million customers. In **Taiwan** there are only 23 million people. The market share is around eight percent. For such a huge customer base, if you don't an efficient customer relationship management system, that would be useless.

TAB: The reason why I keep asking about liabilities is because around the world the cooperatives' biggest problem is liabilities, building the deposit base. Very often it's government intervention and policy-based liabilities. Then that affects your ability to provide loans cheaply and competitively. Also the landscape changes so some of your traditional commercial banks start encroaching in your...

TCB: Actually there was some misunderstanding. This **bank** carries the name cooperative but we are not a cooperative. In a cooperative, legally speaking, there's one person one vote. In a company one share one vote. It's somewhat different. This **bank** is a company. Maybe before the listing we were not a public company, but still a company with limited liabilities. It's somewhat different from the other institutions in the form of cooperative. In a cooperative you cannot raise funds because no matter how many share you hold you still have one vote.

TAB: Basically it already has a discipline of a company?

TCB: Yes.

TAB: In terms of distribution network, are you very strong in Taipei or are you stronger in certain rural parts of **Taiwan**?

TCB: Every corner in **Taiwan**.

TAB: How many branches do you have?

TCB: Before the merger we had 184 [branches]. That was already the largest network. Now we have 294, almost 300.

TAB: What are some of the initiatives that you're pushing out right now? There's customer relationship management. Is there branch re-engineering? Is there process type of work that you're doing or staff incentive schemes?

TCB: We already conducted the traditional banking business, sometimes called core business:

different types of deposit-taking, different kinds of commercial loans. They're already there. When you talk about the stories – after the IPO, when you list with the stock exchange, you got to have stories for the general public. At that time our story is that we are going to be privatised. We are going to find an ideal target to merge, to acquire, to try to expand our network. We also have new financial products through the CRM system. For example we didn't have the wealth management business. At the beginning of last year I set up a wealth management department within the **bank**, and in every branch office in **Taiwan** we set up a special wealth management counter. That's quite a new thing even for our customers. Before that our customers outside the metropolitan areas are grassroots customers. They don't have the idea of wealth management. They simply put the deposit with you and stick with you for their lifetime. We tried to educate our customers. "You can do wealth management with us." It was also helpful for our profits.

TAB: When you made the acquisition of Farmers **Bank**, what were you acquiring? Were you acquiring a large distribution base or were you acquiring a strong customer base? What was the purpose of the acquisition?

TCB: This is another very complicated situation. In **Taiwan** the merger and acquisition activities didn't take place until four or five years ago. Those private commercial conglomerates like Fubon, Cathay became very active and didn't hesitate to show their ambition to acquire – not only the small but also the big financial institutions. For example, Shihua Commercial **Bank** had been acquired by the Cathay Group. Changhwa was acquired by the Taishin Group. Actually Changhwa is even bigger than Taishin. The employees in the bigger financial institutions are afraid and feel very unsecure because someday their institution will be acquired by the other private financial conglomerates. They don't like that. In the privatisation procedure, I discussed and communicated with the members of the union. I understand what they are thinking. I told them, "If you don't like to be acquired by the other people, you have to take the initiative to acquire the other people." It's not easy for us to acquire the private conglomerate. Our target is the other institutions smaller than us, but the government also played a certain role. Farmers **Bank** is one of the institutions which met our standard. At that time the government held 28 percent of that **bank**.

TAB: So if you divest that it's a takeover.

TCB: They encountered certain difficulties in operating the institution so that's a good chance for us.

TAB: In that sense, how did you fund the takeover? Were the shares doing well?

TCB: We didn't have to fund. In the merger case, you only offer the so-called share exchange.

TAB: Farmers was also a listed institution?

TCB: It's listed with the stock exchange. After careful calculation of the net asset, we offered one share for their 2.4 shares. That's the exchange rate. Their shareholders accepted it.

TAB: What do you acquire as a result? With the association you are now the largest player in **Taiwan**.

TCB: After the acquisition we are the largest. Before that we were the second largest institution in **Taiwan**. At that time the market share was in the neighbourhood of eight percent no matter in terms of deposit taking, loan or total assets. Farmers **Bank** held around two percent. After that we

are holding now 10 percent.

TAB: Do you think the threat of potentially being acquired is over now?

TCB: It's not over, but it make the other financial conglomerates more difficult to swallow.

TAB: In terms of career, actually your career is very interesting because you are a government man, you were in the regulatory part of the business for a long time and then now you're running a business itself. How did these opportunities come about? Do you think that you made the transition very well?

TCB: I don't know. I didn't intentionally make those transitions. As I told you, I started my career in the domestic commercial banks for a very long time. When the government intended to do the financial deregulation in 1989, they had to find someone from the banking industry to help them. In our country, every government official has to pass a government office examination. For a senior government officer, there was another examination. I was the only one at that time in the banking industry who possessed those kinds of qualification because I passed the two different examinations.

TAB: Do you think that's changing right now because the government is taking on people from more commercial banks?

TCB: Now the legal framework is different. For senior people, they can be exempted from those qualifications. For example, this afternoon if you go to the FSC, you can see all the members in the commission. At present time [there are] maybe seven members. I think none of them passed the government office examination because most of them came from an academic area. Maybe they have academic qualification, but not the government officer qualification.

TAB: What's happening to the career government officials? Are you familiar with Joseph Lyu, the former chairman of **Bank of Taiwan**? He was also Minister of Finance for a while.

TCB: He left office two months ago.

TAB: I met him I think maybe two years ago. He was very passionate about **Bank of Taiwan**.

TCB: Actually he started his career in the foreign banking community in **Taiwan**. Unlike me, he joined the government after the government reshuffle in year 2001.

TAB: The reason I brought him up is because is there a pressure on government leaders like yourself in terms of scrutiny? Is there a kind of political pressure for you to perform that you have to be careful of what you do?

TCB: I don't the other people [but] for me, [there's] no such case.

TAB: It's quite straightforward in that you're given a mandate to run this **bank** and that's it.

TCB: Yeah.

TAB: I was quite impressed with him when I met him. I don't know the story of how things happened but you get this impression that sometimes all this political pressure in **Taiwan** that when you become too obvious certain political parties would look at you...

TCB: Personally I think that Mr. Lyu had a very strong pressure at that time when he took the helm of the **Bank of Taiwan**. At that time he was the youngest chairman in the **Taiwan** banking industry. He's much younger than I.

TAB: How long do you think your mandate is going to last for **Taiwan** Cooperative **Bank**? It's two years, so how many more years do you think?

TCB: I don't know. I'm getting older and approaching to retirement age.

TAB: What would you like to be remembered for when you finish this mandate? When they look back what is the most important achievement for you?

TCB: When I came here, the only thing I wanted to do was to try to turn around this old institution. This institution has a very long history and enjoys a very good reputation in **Taiwan**, not only because of the performance in the traditional banking business but also of the role which helped the community financial institutions to grow.

TAB: Is there an international component to what you're doing? Are you setting up in Hong Kong or something like this?

TCB: This institution used to be a grassroots institution and had no intention to have any presence abroad. When I was a young banker in the other banks, I came to this **bank** to teach them how to do the international banking business because this **bank** didn't have any idea of the international banking business. You can see how grassroots it is.

TAB: Because it's so strongly grassroots, do the political parties interfere in the **bank**? Do they have a grassroots influence as a result, like who you lend to and things like this?

TCB: When too many parties intend to interfere, there will be no influence because you can simply say...

TAB: ...no to all of them...

TCB: ...and I have to be very fair to everybody.

TAB: So in the end you have taken the position of being fair to everybody although there is this culture of trying to interfere?

TCB: Sure. I think they have all been discouraged.

TAB: Actually grassroots is very good, because many foreign potential acquirers will look at a cooperative **bank** and say, "this is like a diamond because it gives you access right down to the grassroots. It's not exactly a very strong institution but it's changing." Foreign institution can try to make an influence. Have you had any overtures, like foreign organisations coming to talk to you?

TCB: Yes. We are quite open – open-minded and open attitude – to cooperate with the other foreign institutions because we have a very large branch network. Any foreign institutions that intend promote their financial products through our channels, we would be very happy to cooperate and include their product as one of our wealth management products.

TAB: So using your distribution base?

TCB: Yes.

TAB: Tell me a little bit about your balance sheet in terms of profitability, in terms of composition of loans, composition of funds.

TCB: The ROE/ROA of this institution was under the average of the entire banking industry in **Taiwan** before 2004. When I came here we tried to make some improvements. I don't intend to mention the details, but I could share with you the result for the first half of this year or even the first quarter of this year already exceeded the total profit of last year. You can see the improvement.

TAB: So you do that by managing the cost very strongly, or...?

TCB: I tried to change the structure of our asset, of our liability.

TAB: What is the composition of the asset? Is it lending to small businesses, small farmers?

TCB: In terms of the SME lending, we are leading the industry. The problem is... when I say we try to change the structure of our liability or asset, for example in our total liabilities, the deposit from our farmers associations occupies a certain percentage, 20 percent. I tried to reduce the percentage, because of the political consideration. When they deposit with us, we have to give them a very favourable interest rate. That's not good for our costs, so I try to reduce the percentage and shift those deposits to other institutions like the one I mentioned to you, the newly established **Agricultural Bank** of **Taiwan**. I also try to change the structure of our asset structure, like reducing the percentage of the loans extended to public enterprises, or the local domestic government because you couldn't enjoy the good interest rate from those customers.

TAB: What is your push in terms of the loan profile? Are you looking for longer tenure products like mortgage or something like this?

TCB: Yes because we already have a very good performance in terms of housing loan or SME loans. We simply impose some targets to our branches islandwide. That would be easier for us to restructure our asset or liabilities. It will be very helpful to the profitability.

TAB: Do you raise funds in the market now?

TCB: We intend to do that before the end of this year.

TAB: Through equity?

TCB: Equity, yes.

TAB: Do you have a Moody's rating?

TCB: Yes. BBB+.

TAB: Was it necessary to have a rating?

TCB: Actually we don't need an international rating. Before that we only had the domestic rating. I also asked S&P to give us an international rating, so that's BBB+. It's not necessary for us to have an international rating because we don't intend to go abroad and raise funds. That's good for us because S&P will come here and talk to the people and the senior management so all the persons feel the pressure. They will reconsider their position in the institution. For that, that's good enough.

TAB: Thank you very much.

4. Land and Agricultural Development Bank South Africa

Afrika Selatan setelah meninggalkan system politik apartheid segera membentuk Land and Agricultural Development Bank dengan landasan Land and Agricultural Development Bank Act yang dicatat dalam Government Gazette No. 22647. Dalam bab Pembukaan Undang-undang (Act) ini dengan tegas dinyatakan bahwa Pemerintah baru mengakui telah terjadi diskriminasi pada masa lalu sehingga telah menyebabkan terjadinya perjalanan sejarah sebagian masyarakat yang dirugikan akibat distriminasi tersebut. Tujuan dari didirikannya bank tersebut adalah untuk mencapai:

- Pemerataan kepemilikan lahan terutama bagi golongan masyarakat yang dirugikan oleh system politik di masa lalu.
- Reformasi agrarian, program distribusi atau pengembangan lahan terutama untuk *historically disadvantaged persons*
- Menghilangkan diskriminasi rasial dan gender di sektor pertanian
- Meningkatkan produktivitas, keuntungan, investasi dan inovasi dalam bidang pertanian dan kelembagaan keuangan perdesaan;
- mengembangkan program yang dirancang untuk mendorong pertumbuhan sektor pertanian dan memperbaiki system pemanfaatan lahan;
- mengembangkan program untuk mendorong keberlanjutan lingkungan hidup dan sumberdaya alam
- mengembangkan program yang berkontribusi terhadap pembangunan pertanian, perdesaan dan penciptaan lapangan pekerjaan.
- Peningkatan akses terhadap lahan untuk tujuan-tujuan pertanian;
- mengembangkan *entrepreneurship* dalam bidang pertanian;
- meningkatkan nilai perdagangan pertanian; dan
- meningkatkan Food security.

Untuk mencapai tujuan tersebut, LADB mengembangkan model business yang terfokus pada hal berikut:

- *Focus on development: ensuring graduation of emerging farmers into commercial farmers*
- *Enhancing the role of cooperatives and local agencies*
- *Linking farmers with markets*
- *Working with complete agricultural value chain*
- *Risk management*
- *Making development profitable*
- *Commodity focus*
- *Farmer support*

- *Partnership and collaboration*
- *Advisory support*
- *Making development impact*
- *Financial sustainability*
- *Agricultural information and innovation*

Perlu disadari bersama bahwa memang tidaklah mudah untuk mengatasi permasalahan yang menyatu dalam tubuh masyarakat yang secara sejarah terpinggirkan, sebagaimana dapat dibaca pada uraian berikut:

PRESS RELEASE: Fitch Affirms South Africa's Land Bank AA(zaf)

Fitch Ratings-London/Johannesburg-20 April 2009: Fitch Ratings has today affirmed the Land and Agricultural Development Bank of South Africa's (Land Bank) National Long-term Rating at 'AA(zaf)' with a Stable Outlook, and its National Short-term Rating at 'F1+(zaf)'. Fitch has affirmed Land Bank's Support Rating at '2'.

Land Bank's National ratings are solely derived from the high perceived level of support that it would receive from its 100%-shareholder, the South African government (which has a Long-term foreign currency Issuer Default Rating (IDR) of 'BBB+' and a Long-term local currency IDR of 'A' with Negative Outlooks) if required. Support is also demonstrated by a ZAR1.5bn capital maintenance guarantee from the South African government which expires on 31 December 2009, and ZAR700m of capital which was injected during FY08 to help revive the bank and to assist its development mandate. In line with previous years, management expects that the capital maintenance guarantee will be renewed and extended.

Land Bank's financial performance is weak. The institution has a history of operating losses which stem from weak risk management and poor internal controls. Fitch notes that several senior management positions that oversee the organisation's key risks remain vacant, increasing the institution's potential risk exposure. Fitch expects Land Bank to report a modest profit during FY09 primarily as a result of the recovery of non-performing loans. However these results are also expected to be negatively impacted by a contracting loan book and fair value losses on equities and other financial instruments.

Given its development mandate, Land Bank has concentrated credit exposure to the agricultural sector. Further concentrations are evident by single obligor. Asset quality is weak, with high levels of non-performing loans. Funding is concentrated, with a sizeable proportion of funding attributable to a public sector institution.

Fitch considers the institution's capital to be low in light of its weak asset quality, concentration to single obligors, poor financial performance and low liquidity. This is partially mitigated by the capital maintenance guarantee.

Land Bank remains a significant player in the South African agriculture sector in supporting economic growth through the provision of retail, wholesale, project and micro-finance services.

5. Bank Pertanian Malaysia

"Bank Pertanian Malaysia" means the Bank Pertanian Malaysia established under the Bank Pertanian Malaysia Act 1969 [Act 9];

Bank Pertanian Malaysia (BPM) didirikan pada tahun 1969 dibawah naungan *the Act of the Parliament of Malaysia No.9/69 on September 1 1969 as "A development finance institution directly involved in financing the agriculture sector."* BPM mulai bekerja pada 1 Januari 1970.

Dewan Rakyat Malaysia pada 12 Desember mengesahkan [Bank Pertanian Malaysia 2007 Bill](#) untuk meningkatkan modal bank sebesar RM1 miliar agar BPM lebih bisa bersaing dengan lembaga keuangan lainnya dan mampu meningkatkan kapasitasnya untuk membantu pertanian sebagai mesin ke tiga dari pertumbuhan Malaysia dalam Perencanaan Pembangunan Malaysia ke-9 (the [Ninth Malaysia Plan](#)).

Pada [8 April 2008](#), Bank Pertanian Malaysia namanya berubah menjadi Agrobank.

Bank Pertanian Malaysia pada tahun 2008 berhasil mendisbursed RM **3,097.4 juta**, **meningkat dari RM 1,242.8 juta pada 2007**.

Tabel 3. Development Expenditure And Allocation For Agriculture, 2001-2010 (RM million)

Programme	8MP Expenditure	9MP Allocation
Modernisation of Agriculture	2,689.6	4,368.6
Integrated Agricultural Development Projects	497.4	605.3
Replanting Scheme	650.2	1150.8
Land Consolidation and Rehabilitation Programmes	482.1	857.6
Projects under RDAs ¹	1059.9	1754.9
Forestry	199.6	251.5
Fishery	663.8	798.8
Livestock	202.8	519.8
Support Services	1,305.8	2,558.0
· R&D	529.7	614.0
· Marketing	172.1	392.7
· Training	480.9	551.3
· Credit	123.1	1,000.0
Irrigation for Agriculture	780.0	1,458.1
Entrepreneur Development ²	-	511.9
Agro-Based Development	-	361.8
Others ³	366.3	606.5
Total	6,207.9	11,435.0

Sumber: Ministry of Finance and Economic Planning Unit. 1 Malaysian ringgit = 0.284333 U.S. dollars. Rencana anggaran pembangunan pertanian Malaysia dalam The 9th Malaysia Plan adalah sekitar US\$ 3.25 miliar.

6. Rabobank

Akar Rabobank adalah pertanian. Rabobank bermula dari federasi credit unions lokal yang melayani pasar lokal. Bank ini merupakan produk dari gagasan Friedrich Wilhelm Raiffeisen, pendiri gerakan koperasi kredit union yang pada tahun 1864 menciptakan Bank Pertanian pertama di Jerman. Sebagai kepala daerah di wilayah perdesaan Raiffeisen berhadapan dengan masalah kemiskinan dan ketertinggalan. Ia menyadari bahwa aktifitas yang sifatnya pemberian/hibah kurang bermanfaat dalam jangka panjang dibandingkan dengan kegiatan yang sifatnya membangun kemandirian. Karena itu, ia mengubahnya dari lembaga yang berupa bank pada tahun 1864, untuk melayani petani dan masyarakat perdesaan pada umumnya.

Model ini diminati di the Netherlands pada akhir abad ke-19th. Gerlacus van den Elsen merupakan orang pertama yang menerapkan gagasan Raiffeisen, dan mendirikan bank pertanian pertama di Belanda.

Model ini mendapat tempat di hati para pekerja dan petani serta elite perdesaan. Bank ini merupakan bentuk ideal bagi petani tetapi menerapkan prinsip yang sangat ketat. Model koperasi yang menjadi landasan Rabobank membangun ikatan yang kuat antara modal yang ditanamkan dan masyarakat.

Pada awalnya kantor pusat Bank berlokasi di Utrecht dan Eindhoven. Pada tahun 1898 dua konglomerasi bank koperasi dibentuk:

1. Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank di Utrecht
2. Coöperatieve Centrale Boerenleenbank di Eindhoven

Bank di Utrecht terbentuk dari konglomerasi 6 bank lokal dan bank di Eindhoven merupakan konglomerasi dari 22 bank lokal. Yang menarik dari bank ini adalah merupakan bank yang berlatar belakang budaya yang berbeda, yaitu bank yang di Eindhoven berlatar belakang Katolik dan bank di Utrecht berbasis Protestan.

Sesuai dengan perkembangan zaman, pada 1972 kedua polar bank tersebut menyatu menjadi Rabobank sebagai singkatan dari ***Raiffeisen-Boerenleenbank*** dengan memilih Amsterdam sebagai kantor pusatnya.

Dalam perkembangan terakhir dapat dicatat:

1. Rabobank membeli Lend Lease Agro Business ,an Australian based company, in 2003.
2. Rabobank memperoleh penghargaan Triple A (AAA) status. [edit] Rabobank Group.

Pada awalnya Rabobank sebagai bank petani menguasai 85%-90% pangsa pasar pertanian di Belanda. Pada pertengahan 1970-an pangsa pasar di bidang pertanian menurun hingga 30% dan pada tahun 1987 perubahan substansial terjadi yaitu pinjaman untuk sektor non-pertanian melebihi pinjaman untuk sektor pertanian. Pada tahun 2005 kredit pertanian tinggal 8% dari total kredit yang diberikan Rabobank.

V. Apa Implikasi Trend Dunia bagi Indonesia?

Informasi pada Tabel 1 dan Tabel 2 merupakan informasi kunci yang sangat penting bagi Indonesia. Kesejahteraan petani dan ketahanan pangan serta kekuatan dan kemandirian bangsa Indonesia tidak akan dapat diandalkan apabila trend jangka panjang tersebut tidak dapat diubah mengikuti trend yang terjadi di negara-negara maju. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pembangunan yang baru yang mampu mengubah trend pertanian kearah dimaksud.

Sejarah pembangunan pertanian Indonesia mengambil model yang pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan pembangunan di negara-negara lain. Pada tahap awal pembangunan nasional sektor pertanian dipandang sebagai sektor prioritas dengan fokus pada pengembangan sarana dan prasarana pertanian, rekayasa kelembagaan seperti BIMAS, INMAS, INSUS dan SUPRA INSUS, untuk dijadikan wadah dalam mewujudkan swasembada pangan. Tidak terlupakan juga pengembangan dan penerapan teknologi pertanian serta pendirian lembaga stabilisasi pangan seperti Bulog. Dalam bidang perkebunan telah dikembang pola Perusahaan Inti-Rakyat,

Perkebunan Besar Swasta Nasional (PBSN). Lembaga pembiayaan juga dikembangkan melalui berbagai macam kredit dan sistem pembiayaan lainnya.

Hasil yang dicapai menjadi saksi sekarang, yang pada intinya, apabila dipandang dari sisi transformasi ekonomi, masa depan pertanian Indonesia sangatlah mengkhawatirkan.

Apa yang menjadi penyebabnya?

Penyebab utamanya adalah sistem yang dikembangkan hingga kini belum bisa *me-leverage* atau mengangkat energi ekonomi yang bisa dan kuat mengikuti trend transformasi ekonomi yang mampu mengubah struktur ekonomi sebagaimana yang diinginkan.

Berbeda dengan Korea Selatan, Malaysia, Thailand, Taiwan atau RRC pada sekitar 50 tahun yang lalu, kondisi global dewasa ini sangatlah berbeda dengan kondisi global pada saat itu. Dari uraian yang disampaikan pada bagian IV makalah ini, dapat dilihat bahwa Rabobank yang pada awalnya hampir semua kreditnya adalah untuk membiayai kegiatan pertanian dan perdesaan, sekarang sebagian besar digunakan untuk membiayai kegiatan non-pertanian. Bank yang pada awalnya didirikan oleh petani, dari petani dan untuk petani, sejalan dengan transformasi ekonomi, maka bank-nya itu sendiri mengalami transformasi yang berhasil.

Berbeda dengan kasus di Afrika Selatan, yang merancang pendirian bank pertanian: Land and Agricultural Development Bank (LADB) untuk menebus “dosa” sistem politik masa lalu yang menimbulkan korban yang dinamakan *historically deprived people* maka kita menyaksikan bahwa pendirian/tidak mendirikan bank pertanian itu merupakan KEPUTUSAN POLITIK NEGARA. KEPUTUSAN POLITIK NEGARA itu berlaku untuk RRC, Malaysia, Taiwan atau Thailand, sebagaimana diuraikan secara singkat di bagian IV tulisan ini.

Dalam kasus Indonesia, peranan bank untuk kegiatan pertanian lebih terbatas pada pembiayaan yang diberikan kepada korporasi apakah itu swasta atau BUMN. Mengingat investasi di bidang pertanian cukup lama waktu tunggu antara menanam dan memanen, maka pada awalnya, misal pada program PBSN dunia swasta diberikan keringanan bunga dan fasilitas lainnya oleh Pemerintah. Hingga sekarang, di luar program KKPE (kredit ketahanan pangan dan energi) petani membayar bunga dengan tingkat yang lebih tinggi daripada yang dibayar korporasi.

Jadi, persoalannya adalah bahwa dalam struktur social-ekonomi seperti yang terjadi saat ini sistem perbankan di Indonesia hanya cocok untuk pembiayaan bagi korporasi!

Sistem pembiayaan untuk petani memerlukan adanya rekonstruksi bukan hanya berupa landasan perhitungan ekonomi jangka pendek tetapi melihat perbankan (bank pertanian) sebagai bagian integral dalam membangun perekonomian Indonesia secara jangka panjang. Pengalaman sebagaimana yang direkam pada Tabel 1 dan Tabel 2, yaitu periode 1957-2002, menunjukkan bahwa metode lama membangun ekonomi tidak dapat dipertahankan, mengingat cenderung untuk membunuh pertanian.

Kita dapat menyaksikan bahwa betapa hebatnya petani Indonesia, terutama petani padi, yang mampu menghasilkan tingkat produktivitas rata-rata per hektar hanya satu tingkat di bawah petani di RRC. Namun, tahap selanjutnya, yaitu pengembangan industri berbasis padi tidak banyak berkembang.

Sebagai ilustrasi, dari satu ton gabah dapat dihasilkan kurang lebih 600-700 kg beras. Sekarang ini kita pada umumnya hanya terfokus pada beras saja. Selain beras, di dalam padi itu tersimpan nilai tambah yang sangat besar. Dari satu ton gabah dapat dihasilkan sekitar 220 kg sekam, yang mampu menghasilkan sekitar 150 kwh. Kemudian, dihasilkan pula bekatul (rice bran) yang dapat dibuat untuk menjadi minyak goreng atau *stabilized bran*, dalam abu sekam terdapat *silica* yang nilainya sangat tinggi; selanjutnya dalam jerami dan merang terdapat nilai yang tinggi pula.

Agar dapat diraih seluruh nilai tambah dari padi tersebut diperlukan adanya investasi yang besar dengan *return* yang akan besar pula—*we pay for peanut we get peanut!*

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa untuk membangun 5 pabrik: rice milling unit dengan skala sekitar 300-500 ton per jam, power plant sekitar 4-5 MW, pabrik pengolahan tepung beras, pabrik pengolahan bekatul, dan pengolahan abu sekam diperlukan investasi sekitar Rp 300-Rp 400 miliar, tergantung dari variasi skala yang akan diwujudkan. Untuk mendukung pengembangan industri terpadu ini diperlukan dukungan pasokan bahan baku gabah yang cukup, teratur, dan kontinu dari areal sekitar 10.000 ha. Artinya, kita memerlukan suatu konsolidasi horisontal dan vertikal sekaligus, dengan tujuan untuk mendapatkan nilai tambah lebih dari 10 kali lipat daripada yang berhasil diraih sekarang. Pendirian bank pertanian sebagai institusi kunci untuk menjadi turbin ekonomi perdesaan dan pertanian.

V. Inovasi Kelembagaan Korporasi sebagai Kunci

Salah satu keberhasilan pembangunan ekonomi Cina adalah keberhasilannya dalam membangun kelembagaan ekonomi petani yang dinamakan Township-Village Enterprises (TVE). Che dan Qian (1998)⁹ menyatakan bahwa TVE ini memberikan kontribusi yang sangat besar sebagaimana diperlihatkan oleh outputnya yang mencapai $\frac{3}{4}$ dari total output industri perdesaan (rural enterprise) atau lebih dari $\frac{1}{4}$ output nasional. Hal ini terjadi dalam jangka waktu yang singkat yaitu dari 1978-1993 (20 tahun). Pada tahun 1978 output ekonomi perdesaan sebagian besar dihasilkan oleh BUMN (77.63 %), turun menjadi 43.13 % pada tahun 1993.

Apa yang berkembang dalam institusi ekonomi perdesaan di Indonesia selama ini belum bisa menghasilkan suasana sinergis antar pelaku ekonomi, khususnya antara petani dan usahawan perdesaan dengan institusi ekonomi lainnya. Apa yang berkembang di pertanian pada dasarnya adalah kegiatan ekonomi yang memanen hasil investasi petani, dimana modalnya diambil dari penghematan konsumsi mereka secara luar biasa besarnya—terutama *leisure* hampir tidak ada sama sekali. Akibatnya yang paling fatal adalah *meningkatnya jumlah petani gurem bukan hanya di Jawa yang sudah sejak lama padat penduduk tetapi juga terjadi di luar Jawa*. Fenomena lahan gurem ini menyebabkan terjadinya sindrom over-intencification, khususnya pada pertanian padi. Selain itu, terjadinya konversi lahan dari lahan pertanian ke non pertanian sebagai akibat dari berkembangnya *urban biased policies*, yang memberikan dampak negatif terhadap sarana dan prasarana pertanian di perdesaan seperti rusaknya jaringan irigasi.

Kementrian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) sedang mengembangkan inovasi kelembagaan dibangun prinsip dasar membangun sinergi antara petani, BUMN dan swasta. Untuk mencapai sasaran yang diharapkan maka kelembagaan petani yang dibangun adalah korporasi yang dimiliki petani, yang dinamakan Badan Usaha Milik Petani (BUMP). Pendirian BUMP, yang berbadan hukum PT difasilitasi oleh perusahaan yang didirikan oleh BUMN, antara

⁹ J. Che dan Y. Qian, "Institutional Environment, Community Government, and Corporate Governance: Understanding China's Township-Village Enterprises", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 14(1): 1-23, April 1998.

lain PT Padi Energi Nusantara (PEN) untuk usaha berbasis padi atau PT. BUMN Hijau untuk usaha konservasi lahan-lahan kritis.

Sebagaimana telah diuraikan, bahwa nilai ekonomi padi ini sangatlah besar. Demikian pula nilai ekonomi lingkungan apabila penghijauan dan reboisasi berhasil dilaksanakan. Dengan investasi per 10.000 ha senilai kurang-lebih Rp 400 miliar, maka di Jawa saja diperlukan dana sekitar Rp 160 triliun dengan asumsi luas lahan sawah yang dikelola oleh PEN-BUMP seluas 4 juta ha. Adapun nilai penjualan per 10.000 ha dengan menghasilkan 5 produk utama akan mencapai lebih dari Rp 1,02 triliun/tahun. Dengan demikian per 4 juta hektar sawah akan membangkitkan nilai ekonomi sawah sebesar Rp 408 triliun dalam satu tahun. Dalam penghijauan lahan, PTPN XII memiliki pengalaman bahwa dengan terjadinya defisit kayu sekitar 60 juta m³/tahun, dengan modal investasi sekitar Rp 25 juta/ha, kayu sengon memberikan keuntungan sekitar Rp 100 juta/ha. Dengan tujuan untuk mencapai luas hutan minimum 30 % untuk Jawa, artinya diperlukan pengembangan hutan rakyat sekitar 2 juta ha, maka dalam tempo 6-7 tahun lagi akan dihasilkan nilai keuntungan sekitar Rp 200 triliun. Tentu, nilai ini akan sangat berguna untuk membangkitkan ekonomi Indonesia.

Dalam Box-box yang disampaikan pada lampiran dan potensi usaha sebagaimana digambarkan di atas, maka dapat terlihat bahwa peranan perbankan akan sangat menentukan dalam mewujudkan transformasi ekonomi yang sehat untuk pertanian dan sehat pula untuk perekonomian nasional. Belajar dari pengalaman-pengalaman di negara lain yang telah menunjukkan keberhasilan/kegagalan dalam melakukan transformasi ekonominya kita dapat mengambil banyak pelajaran yang akan sangat berguna dalam mengembangkan perekonomian Indonesia pada saat mendatang. KEPUTUSAN POLITIK untuk menciptakan bank pertanian yang bisa dan kuat menciptakan transformasi ekonomi yang sehat sangatlah dinantikan.

VI. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa keberadaan bank pertanian yang bisa dan kuat sebagai instrumen untuk mewujudkan transformasi ekonomi nasional yang sehat sangatlah diperlukan. Kelembagaan ekonomi desa perlu dibangun kembali dengan menerapkan prinsip dasar korporasi agar ia mampu bersinergi dengan badan ekonomi lainnya. BUMN sedang dalam proses untuk memfasilitasi terwujudnya BUMP-BUMP di seluruh wilayah tanah air. Namun, hal ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dari semua pihak khususnya dukungan perbankan yang juga mendasari filosofi dan prakteknya yang sesuai dengan jiwa dan perilaku pertanian sebagaimana telah diperlihatkan oleh pengalaman perbankan yang secara khusus menangani pertanian seperti di RRC, Taiwan, Afrika Selatan, Malaysia atau Belanda.

Lampiran:

Box 1:

“Lesson Learn” kebijakan Input dan Output Pertanian

- Kebijakan bersifat parsial (pupuk, benih, modal dan dukungan harga) tidak dalam satu paket → melawan prinsip “Land Crop Management” yang membutuhkan keterpaduan seluruh instrumen kebijakan dalam paket.
- Operasionalnya bersifat parsial, distribusi pupuk, benih dan modal berbeda → tidak efektif.
- Membutuhkan lembaga yang mampu memadukan seluruh instrumen kebijakan input dan output pertanian secara generik bukan blending.

Box: 2

Upaya Yang telah dilakukan

- BIMAS, OPSUS, INMAS , INSUS dan SUPRA INSUS berhasil karena:
 - faktor momentum revolusi hijau pada fase percepatan;
 - Mega kebijakan penopang agribisnis meliputi 5-1, yaitu : Inovasi, infrastruktur, investasi, insentif, dan Institusi;
 - Kedua hal tersebut tidak ada lagi
- GEMA PALAGUNG DAN PROKSI MANTAP → merevitalisasi produksi sebagai gerakan masal → tidak sustain karena kelembagaan yang dibentuk tidak mampu meleverage modal yang ada secara mandiri sebagai kelanjutan modal usaha.

Upaya Yang telah dilakukan .. Ijt

- Pola kemitraan kecil-kecil → tidak sustain karena skalanya kecil dan tidak berorientasi bisnis, contoh model SIDRAP → penggilingan padi sebagai organiozer, ternyata tidak banyak memperoleh manfaat, malah justru jadi avalis, sehingga mereka tidak mau.

Box: 3

Kriteria Inovasi Kelembagaan yang Diperlukan, yaitu:

- 1) Inovasi kelembagaan harus berorientasi bisnis untuk mampu meleverage modal untuk menciptakan nilai tambah;
- 2) Inovasi kelembagaan harus mampu mengorganisasi sarana produksi dengan 6 tepat, dan mampu menyangga harga produk;
- 3) Inovasi kelembagaan harus mampu melakukan inovasi teknologi;
- 4) Inovasi kelembagaan harus mampu melakukan edukasi kepada petani;

Box: 4

BUMP (BADAN USAHA MILIK PETANI)

Badan Usaha dalam bentuk perseroan terbatas sebagai wadah petani untuk menjalankan usaha pertanian *secara korporasi*. Dalam menjalankan usaha pertanian ini petani diajak berusaha sebagai *entrepreneur* dimana pada akhirnya diharapkan petani akan dapat meningkatkan kesejahteraannya.

Pemegang saham perusahaan BUMP terdiri dari :

- BUMN (Kujang, SHS, Pertani, PJ T-II)
- BUMD/ Pemda
- SWASTA/ Inkoopan
- Kelompok Tani/ petani

Ruang lingkup usaha BUMP meliputi :

- *Kegiatan On Farm* yaitu meliputi penyediaan agroinput , kegiatan budidaya tanaman mulai dari pengolahan tanah sampai dengan panen.
- *Kegiatan Off Farm* yang meliputi penanganan pasca panen, pengolahan hasil dan pemasaran.

Box: 5

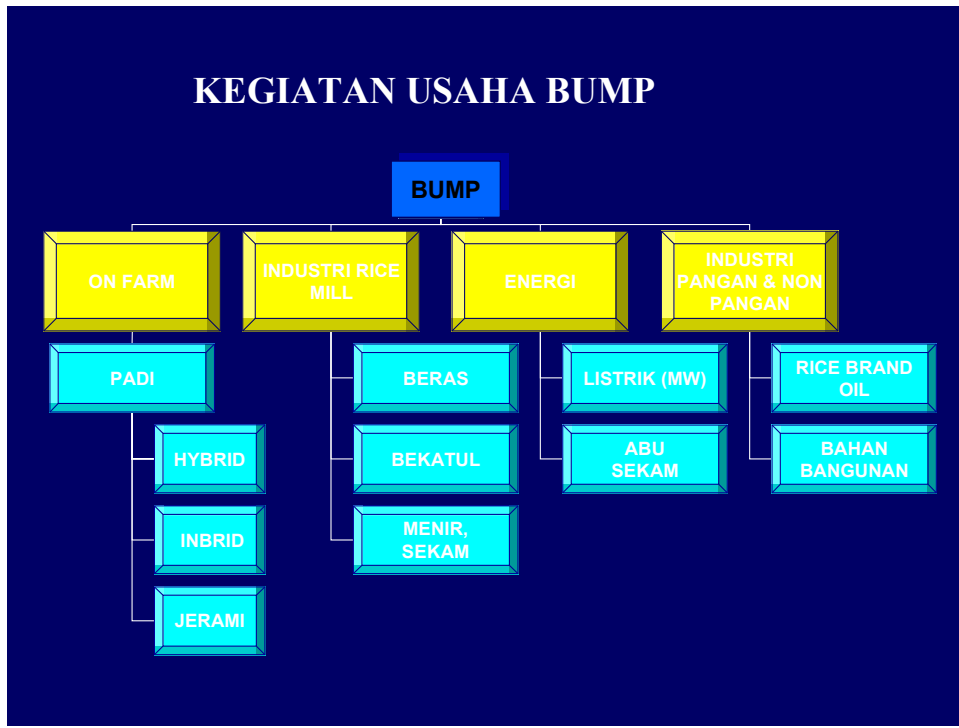
MAKSUD DAN TUJUAN BUMP

Maksud dan tujuan pendirian BUMP untuk mewujudkan pemberdayaan dan peran serta masyarakat petani dengan sasaran peningkatan pendapatan melalui suatu lembaga komersial yang berkelanjutan (Korporasi) yang dimiliki bersama.

Serta tujuan akhir merupakan dari upaya "Revitalisasi" pertanian nasional dengan sasaran :

1. Peningkatan pendapatan petani
2. Peningkatan produksi beras, sumber energi dan bahan baku industri.
3. Kontribusi yang signifikan terhadap ketahanan pangan dan energi.
4. Penyerapan tenaga kerja baru.
5. Akselerasi pertumbuhan ekonomi pedesaan.

Box: 6



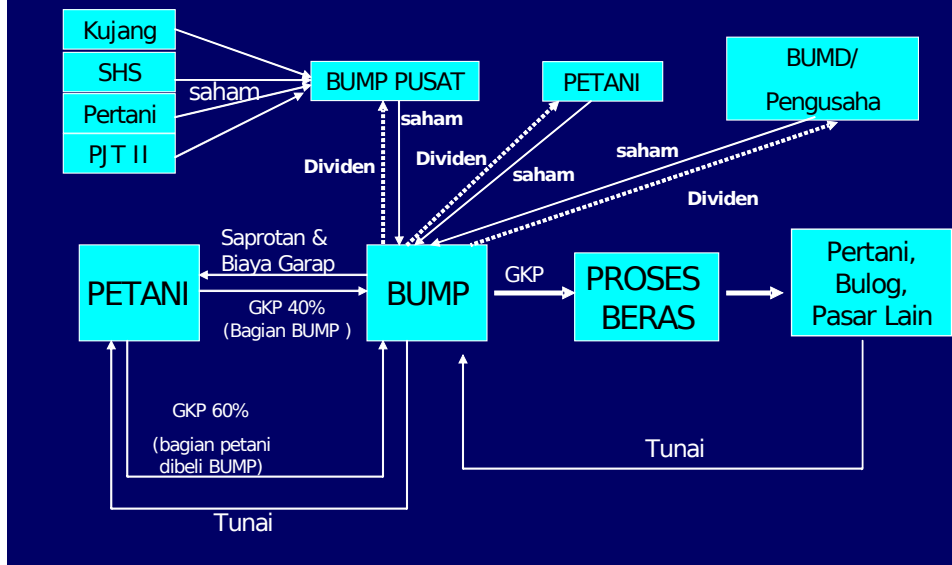
Box: 7

MEKANISME OPERASIONAL MODEL USAHA BUMP

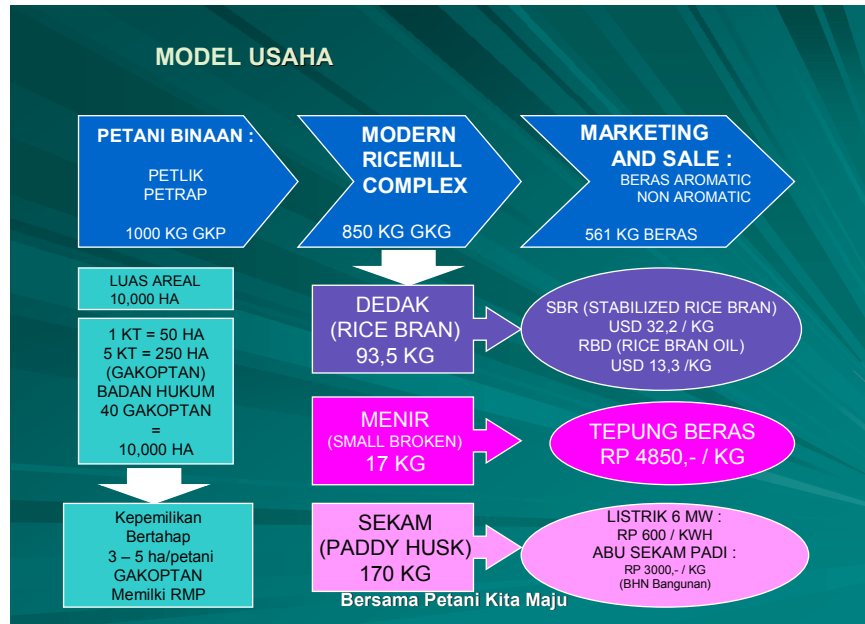


Box: 8

Mekanisme Operasional antara Petani dan BUMP



Box: 9



Box: 10

Kondisi Petani Setelah Ada PT PEN / BUMP

Sebelum Ada BUMP	Setelah Ada BUMP
1. Petani sebagian besar masih menggunakan Benih Non-sertifikat sehingga mutu dan produktivitas rendah.	1. Benih berlabel, pupuk, pestisida dan alsintan dapat tersedia sesuai kaidah 6 tepat.
2. Pupuk, pestisida dan alsintan kepada petani belum tersedia secara 6 tepat, sehingga masih sering terjadi kelangkaan dan harga diatas HET	2. Petani mendapatkan bimbingan teknis dan pembinaan, teknologi budidaya tanaman dan pasca panen.
3. Mekanisasi pertanian (pra dan pasca panen) belum membudaya di petani.	3. Petani memperoleh kemudahan mendapatkan permodalan usaha tani.
4. Petani kesulitan memperoleh permodalan untuk kegiatan usaha taninya.	4. Petani memperoleh nilai tambah yang lebih besar melalui mekanisasi pra dan pasca panen
5. Belum ada jaminan pasar dengan harga yang layak. Hasil GKP dijual ke pihak ketiga, Petani tidak mendapat nilai tambah dari GKP menjadi beras	5. Ada jaminan pasar dengan harga yang layak. Hasil GKP dijual ke pihak BUMP sehingga petani mendapat nilai tambah yang lebih besar dari GKP menjadi beras
6. Posisi tawar petani rendah.	6. Posisi tawar petani kuat dan akan memiliki saham di BUMP
7. Sebagian besar petani belum memiliki tabungan usaha	7. Petani dan Kelompok Tani merupakan bagian dari korporasi
8. Petani dan Kelompok Tani berusaha secara individu (belum B to B)	8. Petani lebih sejahtera.
9. Petani belum sejahtera.	

Bersama Petani Kita Maju

Box: 11

DAMPAK LANGSUNG INOVASI TEKNOLOGI DAN KELEMBAGAAN BUMP TERHADAP USAHATANI PADI

Sumber Tambahan Pendapatan	BUMP		Pertumbuhan (%)	Nilai 10000 ha (Rp)
	Sebelum	Sesudah		
INOVASI TEKNOLOGI				
Produktivitas (ton/ha)	4.5	6.0	33.33	69,000,000,000
INOVASI KELEMBAGAAN				
Reduced Cost (Rp/ha)				
Pupuk	1,428,000	910,000	(36.27)	10,360,000,000
Benih	25,000	162,750	551.00	(2,755,000,000)
Bunga	1,070,000	50,000	(95.33)	20,400,000,000
TOTAL	x	x	x	28,005,000,000
GRAND TOTAL	x	x	x	97,005,000,000

Box: 12

DI SAGREGASI DAMPAK LANGSUNG INOVASI TEKNOLOGI DAN KELEMBAGAAN BUMP MASING-MASING PELAKU BISNIS PENGEMBANGAN

Uraian	BUMP		Tumbuh (%)	Nilai 10000 ha (Rp)
	Sebelum	Sesudah		
Pendapatan Petani	4,827,000	7,280,000	50.82	49,060,000,000
Pendapatan BUMP(100%)	0	2,397,250	x	47,945,000,000
Saham Petani (51%)	x	x	x	24,451,950,000
Saham BUMP (49%)	x	x	x	23,493,050,000
Pendapatan Petani + Penyertaan Saham	x	x	x	73,511,950,000
Pendapatan BUMP sebagai Organisasi	x	x	x	23,493,050,000
TOTAL	x	x	x	97,005,000,000

Box: 13

DI SAGREGASI DAMPAK LANGSUNG I NOVASI TEKNOLOGI DAN KELEMBAGAAN BUMP MASI NG-MASI NG PELAKU BI SNI S PENGEMBANGAN

Uraian	BUMP		Tumbuh (%)	Nilai 10000 ha (Rp)
	Sebelum	Sesudah		
Pendapatan Petani	4,827,000	7,280,000	50.82	49,060,000,000
Pendapatan BUMP(100%)	0	2,397,250	x	47,945,000,000
Saham Petani (51%)	x	x	x	24,451,950,000
Saham BUMP (49%)	x	x	x	23,493,050,000
Pendapatan Petani + Penyertaan Saham	x	x	x	73,511,950,000
Pendapatan BUMP sebagai Organisasi	x	x	x	23,493,050,000
TOTAL	x	x	x	97,005,000,000

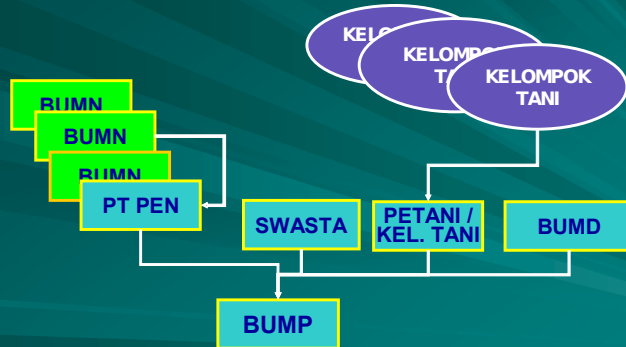
Dari total dampak inovasi teknologi dan kelembagaan BUMP setiap 10.000 hektar yang mencapai Rp 97 miliar, sebesar Rp 74 (75.8%) yang terdiri dari Rp 49 miliar pendapatan langsung dan Rp 25 miliar dalam bentuk penyertaan saham di BUMP dinikmati petani, sedangkan sisanya Rp 23 miliar (49%) dinikmati BUMP. Dengan kata lain BUMP mampu menciptakan nilai tambah ekonomi pedesaan secara langsung sebesar Rp 97 miliar

DAMPAK TAK LANGSUNG I NOVASI TEKNOLOGI DAN KELEMBAGAAN BUMP TERHADAP PEREKONOMIAN NASIONAL, KESEMPATAN KERJA DAN PENGHEMATAN DEVI SA (AKI BAT TARIKAN PERMI NTAAN PRODUKSI DALAM NEGERI)

Tambahan Nilai Tambah Perekonomian Nasional (Rp/10000 ha)	121,219,200,000
Kesempatan Kerja (orang/10000 ha)	28,955
Penghematan devisa (Rp/10000 ha)	69,000,000,000

Setiap pengembangan BUMP seluas 10.000 hektar akan menambah produksi padi nasional sebesar 30.000 ton per tahun. Penambahan produksi padi tersebut akan meningkatkan permintaan produksi padi dalam negeri dan berdampak pada nilai tambah perekonomian nasional sebesar Rp 61 miliar dan tenaga kerja sebanyak 14478 orang. Akibat peningkatn produksi dalam negeri akan mengurangi impor dan berdampak pada penghematan devisa Rp 35 miliar.

KEPEMILIKAN PT. PEN DAN BUMP



Bersama Petani Kita Maju

5. POLICY ANALISYS MATRIX

- Program PT. PEN mengembangkan 1 juta ha sawah atau setara 100 unit BUMP yang tersebar di seluruh Indonesia dan areal yang dipilih adalah persawahan beririgasi teknis
- Pengembangan ini menghasilkan efek economic multiplier dan social multiplier

A. ECONOMIC MULTIPLIER



Bersama Petani Kita Maju