



Analisis Strategi Pengembangan Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih Holtikultura di Lingkungan Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur

Ahmad Syafi'i

Universitas Brawijaya Malang, Indonesia

Corresponding Email: syafii.ahmad89@gmail.com

Abstract

This research aims to carry out a strategic analysis of the development of the Seed Development Technical Implementation Unit within the East Java Province Agricultural Service. The results of the SWOT Analysis and General Electric (GE) analysis show that the Technical Implementation Unit for Horticultural Seed Development (UPT PB Horticulture) has strengths and challenges in industrial competition. Horizontal and vertically integrated development strategies are need to overcome competitive challenges and utilize existing strengths. Internal and external integration, together with intensive and diversification strategies, will strengthen UPT PB Horticulture's position in the horticulture industry, increase competitiveness, and achieve sustainable growth. Strategic suggestions include focusing on product varieties that are in demand in the market, revitalizing production infrastructure, developing processed products through partnerships, appropriate production scheduling, improving HR management, increasing access to capital, partnerships for market development, investing in modern production infrastructure, and improving marketing. , promotion, and distribution. Appropriate production scheduling strategies and market analysis are need to overcome the obstacles faced.

Keywords: *Strategy Analysis, SWOT, General Electric analysis*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis strategis terhadap pengembangan Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih di lingkungan Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. Hasil Analisis SWOT dan Analisis General Electric (GE) menunjukkan bahwa Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih Holtikultura (UPT PB Holtikultura) memiliki kekuatan dan tantangan dalam kompetisi industri. Strategi pengembangan yang terintegrasi horizontal dan vertikal diperlukan untuk mengatasi tantangan kompetitif dan memanfaatkan kekuatan yang

dimiliki. Integrasi internal dan eksternal, bersama dengan strategi intensif dan diversifikasi, akan memperkuat posisi UPT PB Hortikultura dalam industri hortikultura, meningkatkan daya saing, dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Saran strategis termasuk fokus pada varietas produk yang diminati pasar, revitalisasi infrastruktur produksi, pengembangan produk olahan melalui kemitraan, penjadwalan produksi yang tepat, pembenahan manajemen SDM, peningkatan akses permodalan, kemitraan untuk pengembangan pasar, investasi dalam infrastruktur produksi yang modern, serta perbaikan dalam pemasaran, promosi, dan distribusi. Diperlukan strategi penjadwalan produksi yang tepat dan analisis pasar untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi.

Keyword: Analisis Strategi, SWOT, General Electric analysis

Pendahuluan

UPT Pengembangan Benih Hortikultura Jawa Timur merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur yang bergerak di bidang pengelolaan, penangkaran, pemasaran, pendistribusian, pengembangan benih hortikultura. Salah satu tugas UPT Pengembangan Benih Hortikultura adalah pelaksanaan sebagian tugas Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan di bidang pengelolaan, penangkaran, pemasaran, pendistribusian, pengembangan benih hortikultura, ketatausahaan dan pelayanan masyarakat (Fathurohman, 2024).

Selama tahun 2022, UPT Pengembangan Benih Hortikultura (UPT PBH) Pasuruan mengelola anggaran yang bersumber dari dana APBD maupun dana APBN. Untuk dana yang bersumber dari APBD masuk dalam program peningkatan produksi pertanian/perkebunan, dan pengembangan produksi benih hortikultura. Sedang dari APBN masuk dalam program peningkatan produksi, produktivitas, dan mutu produk tanaman hortikultura berkelanjutan, dan pengembangan sistem perbenihan hortikultura (Syafitri et al., 2022). Kegiatan tersebut meliputi: (1). Perbanyak Benih Sayuran (kentang, Bawang Merah), (2). Perbanyak Benih Buah-buahan (mangga, rambutan, durian, jeruk, jambu biji kristal, jambu air, salak), (3). Perbanyak Benih Tanaman Hias (anggrek), (4). Perbanyak Benih Biofarmaka (jahe), (5). Pengembangan Sistem Kultur Jaringan.

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pengembangan Benih Hortikultura merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis dari Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur yang beralamat di Jalan Urip Sumoharjo No. 33 Kota Pasuruan tepatnya di Kelurahan Pohjentrek, Kecamatan Purworejo. Dengan wilayah kerja Wilayah kerja terletak di 15 Kabupaten dan 2 Kota di Jawa Timur, yang terdiri dari 26 (dua puluh enam) Kebun Benih Hortikultura dengan luas 165,195 Ha dengan sistem pengairan yang mayoritas tadah hujan.

Gambar 1.1 Peta Wilayah Kerja UPT PB Hortikultura Pasuruan



Sumber: Laporan Pelaksanaan Kegiatan UPT PB Hortikultura Tahun 2022-2023

UPT Pengembangan Benih Hortikultura (UPT PBH) Pasuruan adalah membina dan mengkoordinasi 26 kebun di 14 kota dan kabupaten di Jawa Timur dengan total luas lahan 132,63 hektar dengan ketinggian 4–1700 mdpl.

UPT Pengembangan Benih Palawija adalah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur yang dibentuk berdasarakan Perda Provinsi Jawa Timur No. 9 Tahun 2008 dan pergub Nomor 128 Tahun 2008. Dengan tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur di bidang Pengelolaan, Penangkaran, Pemasaran, Pendistribusian, dan Pengembangan Benih Palawija, dan Pelayanan masyarakat. Saat ini Unit Pelayanan Teknis Pengembangan Benih Palawija Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur memiliki 16 (enam belas) Kebun Benih Palawija dengan luas 84 hektar.

UPT Pengembangan Benih Hortikultura adalah UPT di lingkungan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur yang dibentuk berdasarakan Perda Provinsi Jawa Timur No. 9 Tahun 2008 dan pergub Nomor 128 Tahun 2008. Dengan tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur di bidang Pengelolaan, Penangkaran, Pemasaran, Pendistribusian, dan Pengembangan Benih Palawija, dan Pelayanan masyarakat.

Pada tahun 2022, Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih Hortikultura mencatat hasil produksi perbanyak benih yang signifikan. Produksi mencapai 86.529-ton dan 70.000 steak. Selain itu, luas lahan yang digunakan untuk perbanyak benih adalah sebesar 112 hektar per tahun. Rinciannya adalah 5 hektar untuk jagung, 94 hektar untuk kedelai, 10 hektar untuk kacang tanah, 1 hektar untuk kacang hijau, dan 2 hektar untuk ubi kayu. Potensi ini menunjukkan kontribusi yang besar dari UPT Pengembangan Benih Palawija terhadap penyediaan benih berkualitas untuk pertanian di Provinsi Jawa Timur.

Metode

Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis strategis terhadap pengembangan Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih Hortikultura di lingkungan Dinas Pertanian Provinsi Jawa Timur. Pertanyaan pokok yang akan dijawab meliputi evaluasi kondisi saat ini dari unit tersebut, strategi yang telah diimplementasikan dalam pengembangan benih, faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan unit tersebut, analisis SWOT dari unit tersebut, kendala-kendala yang dihadapi, serta implikasi hasil analisis terhadap

efektivitas dan efisiensi unit tersebut. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang kondisi pengembangan benih di tingkat provinsi, sekaligus memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih dalam mendukung sektor pertanian di Provinsi Jawa Timur.

Pembahasan

Identifikasi lingkungan internal perlu diketahui untuk memanfaatkan kekuatan yang dimiliki serta mengatasi kelemahan-kelemahan yang terjadi. Berikut ini merupakan matrik IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary) UPT PB Holtikultura:

Tabel 1.1 Matrik IFAS UPT PB Holtikultura

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan (Strength)			
1.	Kelengkapan sarana prasarana pendukung (alsintan, shading net, screen house, gudang penyimpanan benih dll)	3	0.04	0.12
2.	Harga komoditas hortikultura sangat bersaing disbanding dengan kompetitor	4	0.06	0.24
3.	Mempunyai sumber daya (26 KBH) tersebar di daerah sentra komoditas hortikultura (15 Kab dan 2 Kota) dengan luas 165,195 Ha	4	0.04	0.16
4.	Mempunyai koleksi pohon induk (PIT, BF, BPMT dan koleksi) sebanyak 4.318 pohon	3	0.03	0.09
5.	Memiliki laboratorium kultur Jaringan untuk memperbanyak benih sumber kentang dan anggrek	3	0.06	0.18
6.	Tersedianya tenaga terampil perbanyak benih (grafting, okulasi, cangkok dan stek)	4	0.08	0.32
7.	Memiliki sertifikat kompetensi di bidang perbanyak benih hortikultura	4	0.04	0.16
8.	Produk sangat bervariasi dan murah serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat	3	0.06	0.18
9.	Produk benih sudah dikenal oleh masyarakat luas	3	0.02	0.06
10.	Dukungan dan komitmen pemerintah terhadap pengembangan sektor tanaman pangan dan Hortikultura	2	0.03	0.06
	Total	33	0.46	1.57
	Kelemahan (Weakness)			
1.	Daya simpan dan kualitas hortikultura rentan rusak	3	0.08	0.24
2.	Jumlah sumber daya manusia sangat terbatas dengan tingkat pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan	2	0.06	0.12
3.	Pengairan teknis di area kebun sangat terbatas	4	0.08	0.32
4.	Masih adanya pohon induk buah-buahan yang belum di determinasi/legalisasi	2	0.04	0.08
5.	Jaringan distribusi dan Pemasaran hasil benih hortikultura masih belum optimal	2	0.06	0.12
6.	Struktur organisasi dan pengambilan keputusan serta penganggaran sangat birokratis, tidak sesuai dengan pola tanam benih	3	0.06	0.18
7.	Pengolahan database pasar mengenai sektor Tanaman pangan dan hortikultura belum memadai	2	0.04	0.08

8.	Produksi benih masih belum maksimal	3	0.06	0.18
9.	Posisi keuangan dan permodalan yang belum kuat	2	0.04	0.08
10.	Manajemen dan SDM pengelola administrasi dan keuangan masih belum optimal	2	0.02	0.04
	Total	25	0.54	1.44
	Total Keseluruhan		1.00	3.01

Sumber: Analisis data primer (2022)

Kemudian analisis lingkungan eksternal dibutuhkan dalam menentukan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meraih strategi pengembangan UPT PB Palawija serta meminimalisir ancaman yang mungkin terjadi. Berikut ini merupakan Matrix EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*) UPT PB Holtikultura:

Tabel 1.2 Matrik EFAS UPT PB Holtikultura

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang (opportunity)			
1.	Prospek pengembangan benih kentang, cabe, dan bawang merah masih terbuka	2	0.04	0.08
2.	Potensi Pasar lokal dengan trend permintaan komoditas pertanian terus meningkat	2	0.06	0.12
3.	Komoditas hortikultura mempunyai nilai ekonomi tinggi	1	0.04	0.04
4.	Pengembangan produk turunan dari hasil olahan komoditas hortikultura	1	0.02	0.02
5.	Jumlah penangkar benih hortikultura masih terbatas	2	0.06	0.12
6.	Pemberlakuan MEA membuka peluang ekspor komoditas hortikultura ke luar negeri	1	0.08	0.08
7.	Kerjasama pemanfaatan asset lahan dan sarana prasarana dengan pihak ketiga	2	0.04	0.08
8.	Meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang benih berkualitas dan bermutu	2	0.04	0.08
9.	Perkembangan teknologi benih hortikultura	1	0.02	0.02
10.	Pengembangan kebun untuk agrowisata yaitu edukasi serta pariwisata	2	0.08	0.16
	Total	16	0.48	0.80
	Ancaman (treats)			
1.	Fluktuasi harga komoditas hortikultura yang tinggi	3	0.08	0.24
2.	Banyaknya kompetitor pelaku usaha perbenihan hortikultura	2	0.06	0.12
3.	Biaya produksi pertanian yang semakin tinggi	1	0.04	0.04
4.	Regulasi pemerintah yang kurang mendukung pengembangan komoditas benih hortikultura	2	0.06	0.12
5.	Penjarahan asset oleh masyarakat	3	0.08	0.24
6.	Kondisi alam (banjir, kekeringan, bencana alam dan serangan organisme pengganggu tanaman)	2	0.10	0.20
7.	Pemberlakuan MEA mempermudah proses kegiatan impor produk hortikultura dari luar negeri dengan tidak adanya proteksi perdagangan	2	0.03	0.06
8.	Inflasi menyebabkan daya beli kelompok berpenghasilan tetap menjadi lebih rendah, sehingga permintaan terhadap barang dan jasa termasuk komoditas hortikultura menurun	1	0.02	0.02
9.	Adanya produk substitusi dan produk benih palsu	2	0.02	0.04
10.	Kebijakan stabilitas harga pangan yang dilakukan pemerintah melalui impor kurang memihak petani dan produsen komoditas hortikultura dalam negeri	2	0.03	0.06
	Total	20	0.52	1.14
	Total Keseluruhan		1.00	1.94

Sumber: Analisis data primer (2022)

Penentuan posisi strategi dan arah pengembangan UPT PB Holtikultura didasarkan pada perhitungan total skor faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS), dengan menggunakan model General Electric (GE) matrik. Dengan nilai total skor IFAS = 3.01 dan EFAS = 1.94 tampak bahwa strategi pengembangan yang sesuai bagi UPT PB Holtikultura adalah strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi atau berada pada sel 7 (Wheelen, 2001:45).

Hasil penentuan posisi strategis dan arah pengembangan UPT Pengembangan Benih Holtikultura sesuai analisis General Electrics (GE) matriks diperlihatkan pada gambar 5.5 berikut ini:

Gambar 1.2 Posisi Strategis dan arah pengembangan UPT PB Holtikultura

		Daya Tarik Usaha			
		←	→		
		[4]	Tinggi [3]	Menengah [2]	Rendah [1]
Kekuatan Persaingan yang Relatif	[3] Tinggi	(1) Pertumbuhan Mencari dominasi Maksimisasi keuntungan	(2) Identifikasi segmen pertumbuhan Investasi besar-besaran Mempertahankan posisi dimana saja	(3) Mempertahankan seluruh posisi Mencari arus kas Investasi pada tahap pemeliharaan	
	[2] Rata-Rata	(4) Mengevaluasi potensi untuk mendukung kepemimpinan melalui segmentasi Mengidentifikasi kelemahan Membangun kekuatan	(5) Identifikasi segmen pertumbuhan Spesialisasi Berinvestasi secara selektif	(6) Memangkas jalur Meminimalkan investasi Posisi untuk melepas	
	[1] Lemah	(7) Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangan akuisisi	(8) Spesialisasi Mencari ceruk Mempertimbangan keluar	(9) Waktu keluar dan divestasi	

Sumber: Data primer diolah (2022)

Hasil Analisis SWOT dan Analisis General Electric (GE) mengindikasikan bahwa Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih Holtikultura (UPT PB Holtikultura) berada pada posisi strategis dengan daya tarik usaha yang kuat. Namun, kondisi kompetitifnya masih lemah. Untuk mengoptimalkan potensi dan mengatasi tantangan tersebut, berbagai strategi pengembangan dapat dipertimbangkan (Amboisa et al., 2023). Salah satunya adalah pertumbuhan melalui integrasi horizontal dan vertikal. Integrasi horizontal dapat dilakukan dengan memperluas jangkauan produk atau layanan, sementara integrasi vertikal memperluas kendali atas rantai pasok atau distribusi. Selain itu, pilihan strategi dapat dilakukan baik secara internal, dengan memanfaatkan kekuatan sumber daya yang dimiliki saat ini, maupun eksternal, melalui kemitraan atau kerjasama untuk memanfaatkan sumber daya tambahan dari luar. Strategi intensif, seperti pengembangan pasar atau pemasaran agresif, serta strategi diversifikasi produk atau layanan juga merupakan opsi yang layak untuk dipertimbangkan. Dengan mengadopsi strategi-strategi

ini, UPT PB Holtikultura dapat memperkuat posisinya, meningkatkan daya saing, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dalam industri hortikultura (Sumantri et al., 2023).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan Analisis General Electric (GE) menegaskan bahwa Unit Pelaksana Teknis Pengembangan Benih Holtikultura (UPT PB Holtikultura) memiliki kekuatan yang menarik namun juga menghadapi tantangan dalam kompetisi industri. Untuk mengatasi kondisi kompetitif yang lemah dan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, strategi pengembangan yang terintegrasi secara horizontal dan vertikal menjadi kunci. Pengembangan melalui integrasi, baik secara internal maupun eksternal, serta pilihan strategi intensif dan diversifikasi, akan membantu UPT PB Holtikultura untuk memperkuat posisinya dalam industri hortikultura, meningkatkan daya saing, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Saran

Dengan demikian saran strategis yang dapat diberikan yang perlu dilakukan adalah:

1. Fokus pada pengembangan varietas produk yang paling diminati pasar,
2. Revitalisasi sarana dan prasarana penunjang produksi, baik peralatan, laboratorium, maupun saluran irigasi,
3. Pengembangan produk olahan melalui kerjasama baik dengan lembaga riset maupun perusahaan,
4. Penjadwalan produksi yang tepat waktu dan jumlah serta secara berkala melakukan analisa kebutuhan pasar,
5. Pembenahan sistem manajemen SDM dan merekrut tenaga baru,
6. Meningkatkan akses permodalan untuk meningkatkan produksi,
7. Melakukan kemitraan baik dengan swasta maupun instansi lain untuk pengembangan pasar, meningkatkan promosi pasar,
8. Meningkatkan kerjasama dengan instansi lain untuk memperluas akses ke pasar yang lebih luas,
9. Investasi pada sarana dan prasarana produksi benih yang lebih modern, dan yang terakhir beberapa kelauman terutama mengenai karakteristik produk dan daya simpan dan kualitas hortikultura yang rentan rusak, ditambah lagi pemasaran, promosi, dan distribusi masih belum maksimal.
10. Sehingga diperlukan strategi penjadwalan produksi yang tepat guna dan analisa pasar sangat diperlukan.

Referensi

- Amboisa, N. F., Pradita, A. E., Iku, A. B., & Pratiwi, A. Y. (2023). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Ketahanan Pangan Dalam Pembangunan Desa. *Journal of Community Service and Society Empowerment*, 2(01), 61–73. <https://doi.org/10.59653/jcsse.v2i01.429>
- Darise, Nurlan, 2008, Akuntansi Keuangan Daerah (Akuntansi Sektor Publik), PT Indeks, Jakarta
- David, Fred R., 2002. Manajemen Strategis Konsep, terjemahan, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Fathurohman, H. (2024). Revitalisasi Balai Latihan Kerja Industri (BLKI): Visi Strategis Untuk Meningkatkan Pelatihan Tenaga Kerja di Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Balai Latihan Kerja Industri (BLKI) Singosari Malang. *Journal of Community Service and Society Empowerment*, 2(02 SE-Articles), 240–248. <https://doi.org/10.59653/jcsse.v2i02.616>
- Freddy Rangkuti. (2014), Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cetakan 18, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Freddy Rangkuti.. (2016), SWOT Balanced Scorecard, Cetakan 10, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Glueck, William F dan Jauch, Lawrence, 1989. Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan (2nd ed). Erlangga, Jakarta
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L., 2001. Strategic Management. 1996. Fifth Editions. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Agung J. (penterjemah). 2001. Manajemen Strategis. Andi. Yogyakarta.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L., 1994. Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing). Edisi Bahasa Indonesia. Binarupa Aksara, Jakarta
- Irtanto, I., & Sutanto, S. H. (2019). Kebijakan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat miskin di Kabupaten Probolinggo. *Publisia (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 4(1), 11-27.
- Lukman, Mediya. (2013). Badan Layanan Umum; Dari Birokrasi Menuju Korporasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahmudi. (2015). Manajemen Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: UPP Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Sugiyono, (2005). Memahami Penelitian Kualitatif, Alfabeta, Bandung,
- Sugiyono, (2011). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumantri, B. A., Raharjo, I. B., Samari, S., Kurniawan, R., & Ratnanto, S. (2023). Optimizing the Development of Agricultural Cooperatives through Rukun Tetangga (RT) Based Design. *Journal of Community Service and Society Empowerment*, 2(01), 151–157. <https://doi.org/10.59653/jcsse.v2i01.541>

- Sutanto, S. H. (2018). Posisi Strategis Dan Arah Pengembangan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Di Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 2(2), 72-81.
- Syafitri, Y., Irwandi, I., Sulaimawan, D., Astika, R., & Susianto, D. (2022). Penguatan Kapasitas SDM/UMKM Pengembangan Industri Pangan Lokal Tahun 2021 pada Dinas Ketahanan Pangan, Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Lampung. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, 2(1). <https://doi.org/10.54082/jamsi.198>
- Wibowo, I. dan Wahono, (eds.), 2003, *Neoliberalisme*, Yogyakarta: Cinderalas.