

# Manajemen Strategi Pengembangan Pertanian Kota (Urban Agriculture) di Kota Tangerang Selatan

JAM  
12, 3

Diterima, Nopember 2013  
Direvisi, Januari 2014  
Maret 2014  
Juli 2014  
Disetujui, Juli 2014

Sodak Maharisi  
Machfud  
Agus Maulana

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor

**Abstract:** *The Development of the agricultural sector in the South Tangerang City faces severe challenges related to the lack of resources, especially land. Urban agriculture has an important role in addressing various problems in which faced by the city. This research aimed to formulate alternative strategies of urban agricultural development in South Tangerang City. The vision and mission are formulated based on content analysis of stakeholder expectations and industry foresight, while the strategy formulation using IE matrix and use the balanced scorecard framework. Expected condition of urban agriculture development is the increased revenue of the city welfare (economic perspective). South Tangerang city government positions in developing urban agriculture located on the cell V. The best strategy is to continue to run a variety of programs and activities that have been implemented. Strategies that can be implemented by the government are the increased intensity of the program and activities as well as creating new types of services.*

**Keywords:** *South Tangerang City, sector public, strategic planning, urban agriculture, IE matrix, balanced scorecard*

**Abstrak:** Sebagai wilayah perkotaan dengan kepadatan penduduk yang tinggi pembangunan sektor pertanian di Kota Tangerang Selatan menghadapi hambatan khususnya ketersediaan lahan. Pertanian kota memiliki peran dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang biasa dijumpai di wilayah perkotaan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan. Rumusan visi dan misi pengembangan pertanian kota dihasilkan dari analisis isi terhadap harapan *stakeholder* dan wawasan masa depan industri, sedangkan strategi dirumuskan menggunakan matriks *IE* dan kerangka *balanced scorecard*. Pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan ditujukan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Posisi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang selatan berdasarkan matriks *IE* berada padapada sel V dengan strategi-strategi terbaik terus melaksanakan berbagai program dan kegiatan yang telah berjalan selama ini dan terus melakukan perbaikan. Strategi yang dapat diterapkan Pemerintah Kota Tangerang Selatan dapat berupa peningkatan intensitas pelaksanaan program dan kegiatan maupun menciptakan jenis layanan baru.

**Kata Kunci:** Kota Tangerang Selatan, sektor publik, perencanaan strategik, pertanian kota, matriks *IE*, *balanced scorecard*



Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)  
Vol 12 No 3, 2014  
Terindeks dalam  
Google Scholar

Alamat Korespondensi:  
Sodak Maharisi, Program  
Pascasarjana Manajemen  
dan Bisnis IPB

Kota Tangerang Selatan merupakan daerah otonom baru yang sebelumnya merupakan

bagian dari Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. Terletak di bagian timur Provinsi Banten dan berada dalam posisi yang strategis karena terletak pada poros

wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi) dan merupakan daerah penyangga Ibu Kota DKI Jakarta.

Sebagai wilayah perkotaan dengan luas yang relatif kecil dan jumlah penduduk yang besar, sektor tersier selama ini merupakan sektor yang memberikan kontribusi paling besar terhadap perekonomian Kota Tangerang Selatan terutama dari jasa-jasa, bank, persewaan dan jasa perusahaan, pengangkutan dan komunikasi serta perdagangan, hotel dan restoran. Sektor primer yang terdiri dari sektor pertanian serta sektor pertambangan dan galian memberikan kontribusi yang paling kecil terhadap perekonomian Kota Tangerang Selatan.

Data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang dikeluarkan Badan Pusat Statistik Kota Tangerang Selatan menggambarkan kontribusi sektor pertanian terhadap PDRB Kota Tangerang Selatan relatif kecil (kurang dari 1%). Kontribusi sektor pertanian terhadap PDRB Kota Tangerang Selatan tahun 2011 sebesar 0,86% atas dasar harga berlaku dan 0,96% berdasarkan harga konstan tahun 2000. Kontribusi PDRB berdasarkan harga konstan mengalami sedikit peningkatan sebesar 0,01% pada tahun 2010 namun kembali turun 0,05% pada tahun 2011.

Lahan yang digunakan untuk kegiatan di sektor pertanian hanya seluas 2.794,41 ha (18,99%) berupa sawah, ladang dan kebun serta 137,43 (0,93%) berupa situ dan danau/tambak/kolam. Penggunaan lahan terbesar di Kota Tangerang Selatan adalah untuk perumahan dan permukiman yaitu 9.941,41 ha (67,54%). Produksi sektor pertanian sebagai bahan pangan tidak mencukupi bagi kebutuhan masyarakat Kota Tangerang Selatan sehingga sebagian besar kebutuhan pangan masyarakat Kota Tangerang Selatan disuplai dari daerah-daerah di sekitarnya.

Berbagai kegiatan atau usaha sektor pertanian di Kota Tangerang Selatan saat ini masih berjalan walaupun di tengah beratnya tantangan yang ada. Kegiatan atau usaha di sektor pertanian yang dilakukan masyarakat mulai dari budidaya (*on farm*) sampai dengan pengolahan dan pemasaran (*off farm*) berbagai produk pertanian baik untuk tujuan membantu pemenuhan kebutuhan pangan rumah tangga, hobi maupun sebagai sumber penghasilan. Kegiatan sektor pertanian di Kota Tangerang Selatan utamanya terdiri dari kegiatan-kegiatan di subsektor pertanian tanaman

pangan, hortikultura, peternakan dan perikanan yang melibatkan masyarakat atau pekerja di sektor informal sebagai pelaku utamanya.

Untuk meningkatkan perannya dalam perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kota Tangerang Selatan, pembangunan sektor pertanian yang selama ini telah berjalan dapat lebih diarahkan kepada pengembangan pertanian kota sesuai dengan karakteristik wilayahnya. Pendekatan pembangunan sektor pertanian di Kota Tangerang Selatan berbeda dengan daerah lainnya yang masih memiliki lahan pertanian yang cukup luas. Praktek pertanian kota di Kota Tangerang Selatan juga dibatasi oleh aturan yang ada seperti Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kota Tangerang Selatan yang membatasi kawasan peternakan tidak berada pada kawasan perumahan/permukiman.

Praktek-praktek pertanian di wilayah perkotaan tentunya berbeda dengan pertanian secara umum. Pertanian di wilayah perkotaan biasanya bersifat oportunistis (UNDP 1996 dalam Mougeot 2006). Pertanian kota secara umum dapat digambarkan sebagai kegiatan budidaya, pengolahan dan distribusi tanaman pangan dan non pangan, pohon dan peternakan yang secara langsung untuk memenuhi pasar perkotaan baik di dalam maupun di sekitar wilayah perkotaan (Mougeot 2006). Sedangkan menurut Hanani (2009) pertanian kota (*Urban agriculture*) didefinisikan sebagai usahatani, pengolahan, dan distribusi dari berbagai komoditas pangan, termasuk sayuran dan peternakan di dalam atau pinggir kota di daerah perkotaan. Menurut Cabannes (2006) dalam Dubbeling, *et al.* (2010), secara garis besar ada tiga perspektif kebijakan utama bagi pengembangan pertanian kota yaitu (1) perspektif sosial sebagai bagian dari strategi penanganan rumah tangga berpenghasilan rendah dengan fokus meningkatkan ketahanan pangan melalui produksi pangan dan tanaman obat untuk konsumsi rumah tangga, (2) perspektif ekonomi dengan fokus peningkatan pendapatan dan penciptaan lapangan kerja dan (3) perspektif ekologi dengan fokus peran pertanian kota dalam manajemen lingkungan hidup perkotaan. Pembedaan terhadap tiga perspektif kebijakan utama sangat bermanfaat dalam merancang serangkaian alternatif strategi pengembangan pertanian kota secara berkelanjutan (Dubbeling, *et al.*, 2010).

Berbagai Dokumen perencanaan Pemerintah Kota Tangerang Selatan (RTRW, RPJPD, RPJMD dan Renstra Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan) telah menggambarkan secara umum strategi pembangunan di Kota Tangerang Selatan namun belum secara spesifik menggambarkan strategi pengembangan pertanian kota dalam jangka menengah dan jangka panjang dan bagaimana cara mencapainya sehingga perlu disusun strategi pengembangan pertanian kota sesuai karakteristik wilayahnya agar sumbangan sektor pertanian terhadap perekonomian dan eksistensi sektor pertanian di Kota Tangerang Selatan dapat meningkat.

Menurut David (2011) manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses manajemen strategik itu sendiri terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Manajemen strategik pada sektor publik didefinisikan sebagai integrasi pada semua level organisasi dari proses manajemen secara terus menerus dalam perumusan, implementasi dan evaluasi masa depan organisasi dengan di luar batasan tahun fiskal dan sistem manajemen operasi (Marin, 2012). Strategi merupakan suatu usaha untuk memadukan keahlian dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan peluang yang ada di luar lingkungan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian ini diharapkan dapat merumuskan alternatif strategi bagi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan. Adapun tahapan perumusan alternatif strategi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan yaitu melalui (1) perumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan berdasarkan dokumen perencanaan yang ada, harapan *stakeholder* dan wawasan masa depan pertanian kota, (2) evaluasi lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan dan (3) perumusan alternatif strategi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan.

## METODE

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam mengenai hal-hal yang berkaitan dengan obyek penelitian. Pendekatan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif.

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Tangerang Selatan Provinsi Banten. Waktu pelaksanaan pengumpulan data selama tiga bulan yaitu mulai Bulan Nopember 2012 hingga Bulan Januari 2013.

### Sumber Data Penelitian

Kebutuhan data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu data primer dan sekunder sedangkan sumber data dapat berasal dari SKPD yang terkait dengan pertanian kota serta instansi/pihak lain dan literatur lainnya yang terkait. Data primer dikumpulkan melalui pengamatan secara langsung di lapangan, wawancara dan pengisian kuisioner dari sampel yang ditentukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan tipe *judgement sampling*. Sebagai responden harapan *stakeholders* dalam penelitian ini adalah unsur DPRD Kota Tangerang Selatan, unsur Bappeda Kota Tangerang Selatan, Ketua KTNA Kota Tangerang Selatan, tokoh masyarakat dan pelaku usaha pertanian. Responden wawasan masa depan pertanian kota adalah Kepala Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Tangerang Selatan, bagian perencanaan di Kementerian Pertanian dan unsur perguruan tinggi di Kota Tangerang Selatan. Responden perumusan strategi adalah para pejabat di Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Tangerang Selatan (esselon IV sampai dengan esselon II). Data sekunder dikumpulkan dari dokumen-dokumen perencanaan di daerah, literature terkait pertanian kota (publikasi, artikel jurnal, tesis dan disertasi) serta informasi-informasi terkait lainnya dari sumber yang dipublikasikan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengamatan langsung di lapangan,

wawancara dan pengisian kuisioner kepada responden terpilih serta pengumpulan data sekunder dari berbagai sumber. Responden ditentukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan tipe *judgement sampling*.

### Teknik Analisis Data

Metode Pengolahan dan analisis data menggunakan analisis isi (*content analysis*) untuk mengetahui harapan *stakeholder* dan mengetahui wawasan masa depan pertanian kota, perbandingan berpasangan (*paired comparison*) untuk melakukan pembobotan (*weight*) dan penilaian (*rating*) IFE dan EFE, evaluasi faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE) untuk mengetahui posisi internal Pemerintah Kota Tangerang Selatan dan kemampuannya dalam merespon kondisi eksternal, analisis matriks IE untuk mengkaji posisi internal dan eksternal serta merumuskan strategi umum dan kartu skor berimbang (*balanced scorecard*) digunakan untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (sasaran, target dan inisiatif) secara berimbang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Wilayah Kota Tangerang Selatan

Secara administratif, Kota Tangerang Selatan merupakan bagian dari Provinsi Banten hasil pemekaran wilayah dari Kabupaten Tangerang pada tahun 2008 dengan luas 14.719 Ha. Kota Tangerang Selatan terletak pada posisi strategis sebagai bagian dari Kawasan Strategis Nasional Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Puncak dan Cianjur (Jabodetabekpunjur). Penduduk Kota Tangerang Selatan pada tahun 2011, tercatat sebanyak 1.355.926 orang, yang terdiri dari laki-laki sebanyak 684.155 orang dan perempuan sebanyak 671.771 orang. Penduduk yang bekerja pada sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan hanya berjumlah 5.591 jiwa atau 0,95% dari jumlah angkatan kerja. Perekonomian Kota Tangerang Selatan digerakkan sebagian besar dari sektor-sektor tersier terutama sektor perdagangan, hotel dan restoran. Sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan memberikan kontribusi bagi PDRB Kota Tangerang Selatan sebesar 0,86% pada tahun 2011 atau Rp113.652.610.000. (0,86%). Secara umum perekonomian Kota Tangerang Selatan terus meningkat

setiap tahunnya. Berdasarkan harga konstan, laju pertumbuhan PDRB tahun 2009 mencapai 8,49%, pada tahun 2010 meningkat menjadi 8,70% dan terus meningkat pada tahun 2011 (8,84%). Sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan merupakan lapangan usaha dengan tingkat pertumbuhan yang paling kecil. Produksi pertanian belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat Kota Tangerang Selatan, terjadi ketidakseimbangan antara permintaan produk-produk pertanian terhadap *supply* yang berasal dari daerah sendiri.

### Visi dan Misi Pengembangan Pertanian Kota di Kota Tangerang Selatan

Berdasarkan analisis terhadap isi dokumen-dokumen perencanaan, pembangunan sektor pertanian diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mendukung sektor perdagangan dan jasa serta dapat meningkatkan ketahanan pangan Kota Tangerang Selatan. Hasil wawancara dan pengisian kuisioner menunjukkan seluruh responden memilih meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan menjadi harapannya atas pengembangan pertanian kota dalam lima tahun ke depan. Tujuan utama pengembangan pertanian kota berdasarkan wawancara dan pengisian kuisioner kepada responden adalah menyediakan lapangan kerja dan meningkatkan perekonomian Kota Tangerang Selatan. Peran utama Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam pengembangan pertanian kota berdasarkan pengisian kuisioner dan wawancara kepada responden adalah membantu pendanaan dan meningkatkan sumberdaya manusia. Peran lainnya adalah menyediakan sarana dan prasarana, membuat kebijakan yang mendukung pertanian kota dan membantu promosi dan pemasaran produk hasil pertanian. Tujuan utama pengembangan pertanian kota berdasarkan studi literatur adalah meningkatkan ketahanan pangan. Pertanian kota juga bertujuan untuk meningkatkan kesehatan dan gizi masyarakat, meningkatkan perekonomian dan menjaga dan memperbaiki kualitas lingkungan. Peran utama pemerintah kota berdasarkan studi literature adalah sebagai *regulator* (pembuat kebijakan). Pertanian kotajuga berperan dalam penyediaan sarana dan prasarana, membantu pendanaan dan meningkatkan sumberdaya manusia.

Rumusan visi pertanian kota di Kota Tangerang Selatan untuk lima tahun ke depan berdasarkan uraian

di atas adalah "Pertanian Kota Yang Mensejahterakan Masyarakat Kota Tangerang Selatan". Sedangkan rumusan misi Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam pengembangan pertanian kota adalah "Meningkatkan Kontribusi Pertanian Kota Bagi Perekonomian Kota Tangerang Selatan Melalui Penyelenggaraan Regulasi dan Fasilitasi"

### Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Pengembangan Pertanian Kota di Kota Tangerang Selatan

Berdasarkan hasil identifikasi melalui kuisioner kepada responden internal Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kota Tangerang Selatan, ada beberapa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan baik sebagai peluang (*opportunity*) maupun sebagai ancaman (*threat*). Hasil evaluasi terhadap faktor-faktor eksternal pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil identifikasi faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap upaya pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan terdapat beberapa faktor internal yang merupakan kekuatan (*strenght*) dan beberapa faktor merupakan kelemahan (*weakness*). Adapun hasil evaluasi terhadap faktor-faktor internal pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 2.

Pengkajian posisi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan digunakan matriks IE, yang dapat menjadi acuan alternatif strategi secara umum. Matriks ini terdiri dari sumbu vertikal yang menggambarkan kemampuan respon Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam mengembangkan pertanian kota terhadap faktor eksternal dan sumbu horizontal yang menggambarkan kekuatan internal Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Hasil EFE dan IFE menunjukkan posisi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan berada pada posisi sumbu X = 2,741 dan Sumbu Y = 2,072. Sumbu X menggambarkan nilai dari IFE, sedangkan sumbu Y menggambarkan nilai EFE. Nilai 2,741 pada sumbu X menunjukkan posisi internal rata-rata dan nilai 2,072 pada sumbu Y menunjukkan kemampuan Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam merespon faktor-faktor eksternal dalam pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang selatan adalah rata-rata. Hasil pemetaan nilai EFE dan IFE ke dalam matriks IE dapat dilihat pada Gambar 1.

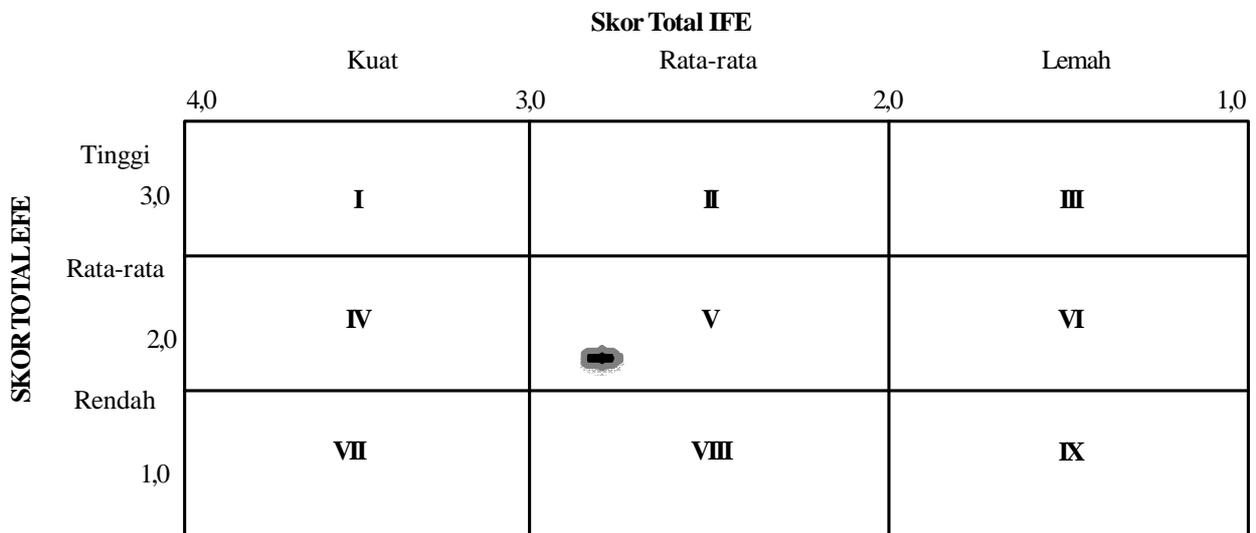
Berdasarkan pemetaan terhadap nilai IFE dan EFE ke dalam matriks IE (David 2011) seperti terlihat pada Gambar 1, posisi Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam mengembangkan pertanian kota berada pada sel V. Posisi sel V tersebut menggambarkan strategi paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi *hold and maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai pada strategi *hold* dan *maintain*, yaitu strategi *market penetration* dan *product development*. Strategi-strategi *hold and maintain* ditafsirkan

Tabel 1. Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Pengembangan Pertanian Kota di Kota Tangerang Selatan

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
	<i>Peluang</i>			
1	Akses pasar	0,104	2,200	0,228
2	Pemanfaatan teknologi mutakhir	0,102	2,200	0,224
3	Peran dan komitmen swasta dan masyarakat	0,099	2,000	0,197
4	Adanya kemungkinan konvergensi antar sektor atau bidang lainnya	0,084	1,800	0,151
5	Budaya pertanian di masyarakat	0,097	1,800	0,174
	<i>Ancaman</i>			
6	Pemanfaatan lahan dan ketersediaan lahan pertanian	0,113	2,200	0,249
7	Daya tarik sektor pertanian sebagai lapangan pekerjaan	0,079	1,900	0,151
8	Ketersediaan SDM masyarakat pertanian kota	0,110	2,100	0,231
9	Kualitas SDM masyarakat pertanian kota	0,126	2,300	0,289
10	Perubahan iklim	0,087	1,900	0,165
	Jumlah	1,000		2,060

Tabel 2. Evaluasi Faktor Internal (IFE) Pengembangan Pertanian Kota di Kota Tangerang Selatan

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
<i>Kekuatan</i>				
1.	Adanya SKPD yang memiliki Tupoksi terkait pertanian kota	0.143	3.400	0.486
2.	Pertanian kota sebagai salah satu fokus rencana pembangunan dalam RPJMD	0.142	3.600	0.510
3.	Dukungan anggaran	0.152	3.700	0.564
4.	Komitmen Kepala Daerah	0.179	3.800	0.679
<i>Kelemahan</i>				
5.	Sarana dan prasarana yang terkait pengembangan pertanian kota belum mencukupi	0.104	1.200	0.124
6.	Ketersediaan dan kualitas SDM yang membidangi pertanian kota tidak mencukupi	0.138	1.400	0.193
7.	Belum adanya Perda yang mendukung terkait pertanian kota di Kota Tangerang Selatan	0.143	1.300	0.186
NILAI TOTAL		1.000		2.741



Gambar 1. Posisi Pemerintah Kota Tangerang Selatan untuk mengembangkan pertanian kota dalam Matriks IE (David 2011)

sebagai strategi-strategi untuk tetap melaksanakan program dan kegiatan yang selama ini telah berlangsung. Strategi *market penetration* dapat ditafsirkan sebagai strategi untuk memperbanyak pelayanan atau memfasilitasi pengembangan pertanian kota kepada masyarakat Kota Tangerang Selatan sehingga meningkatkan manfaat yang diterima oleh masyarakat. Strategi *product development* dapat ditafsirkan sebagai upaya dalam menciptakan jenis layanan lainnya yang selama ini belum dilaksanakan.

### Manajemen Strategi Pengembangan Pertanian Kota di Kota Tangerang Selatan

Harapan *stakeholder* pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan menunjukkan tujuan utama atau kondisi yang ingin dicapai adalah meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan masyarakat pelaku usaha pertanian kota (perspektif ekonomi). Fokus terhadap tujuan pertanian kota akan menentukan sejumlah strategi yang akan dikembangkan (Dubbeling, *et al.*, 2010). Berdasarkan hasil perumusan

visi dan misi serta evaluasi lingkungan eksternal dan internal yang menempatkan posisi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan pada posisi sel V matriks IE, maka strategi-strategi yang dapat diterapkan adalah: (1) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan dari berbagai program dan kegiatan. Strategi ini merupakan upaya dalam memanfaatkan kekuatan yang ada berupa dukungan anggaran yang cukup besar bagi pembangunan di sektor pertanian di Kota Tangerang Selatan. Meningkatnya efektifitas dan efisiensi akan meningkatkan intensitas pelaksanaan berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan. (2) Melibatkan lebih banyak masyarakat dalam kegiatan pertanian kota. Jumlah masyarakat Kota Tangerang Selatan yang saat ini terlibat dalam kegiatan-kegiatan sektor pertanian masih sangat sedikit dibanding dengan jumlah penduduk. Pertanian kota dapat menjadi solusi dalam mengentaskan pengangguran dan meningkatkan pendapatan masyarakat baik ditujukan sebagai pekerjaan utama maupun sebagai pekerjaan sampingan. Upaya yang dapat dilakukan Pemerintah Kota Tangerang Selatan yaitu dengan memperkenalkan manfaat apa yang dapat diterima masyarakat dari kegiatan pertanian kota serta memberikan ruang dan fasilitasi bagi pengembangan pertanian kota. (3) Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia petani atau pelaku usaha pertanian. Dampak dari keterbatasan sumberdaya yang ada khususnya terkait lahan dapat diminimalkan dengan sumberdaya manusia yang tinggi termasuk penguasaan teknologi tepat guna baik dalam kegiatan budidaya maupun pengolahan hasil pertanian. Peningkatan kapasitas pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan dilakukan lebih dahulu sehingga dapat memberikan bimbingan dan pendampingan kepada petani atau pelaku usaha pertanian baik dari sisi teknis maupun manajemen usaha tani. (4) Fokus terhadap kegiatan atau pengembangan komoditas pertanian kota yang menghasilkan manfaat ekonomis tinggi. Pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan lebih ditujukan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat sehingga lahan yang sempit harus dapat dimanfaatkan secara optimal yaitu dengan mengembangkan komoditas atau produk yang bernilai ekonomis tinggi. Termasuk diantaranya dalam kegiatan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian untuk memanfaatkan peluang akses pasar yang baik. (5) Menyusun regulasi

terkait pertanian kota. Peran pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam menyusun regulasi terkait pertanian kota belum dijalankan secara optimal terutama yang terkait dengan pengaturan lahan pertanian. Untuk meningkatkan atau setidaknya mempertahankan lahan pertanian yang ada dapat menerapkan sistem insentif dan disinsentif. Untuk itu diperlukan pemahaman bagi para pemegang kebijakan pentingnya pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan.

*Balanced scorecard* digunakan dalam menerjemahkan visi, misi dan strategi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan ke dalam tujuan dan ukuran operasional (sasaran, ukuran dan target) secara seimbang. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu finansial, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal dan pelanggan. Perspektif finansial bertujuan untuk menyediakan anggaran yang mencukupi bagi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan meningkatkan kompetensi dan iklim organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan. Tujuan dalam perspektif proses bisnis internal yaitu mengoptimalkan berbagai sumberdaya atau kompetensi yang dimiliki Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam memfasilitasi pengembangan pertanian kota. Sedangkan tujuan dalam perspektif pelanggan yaitu meningkatkan peran pertanian kota dalam perekonomian masyarakat Kota Tangerang Selatan. Adapun sasaran, ukuran dan target operasional pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan dapat dilihat pada tabel 3.

Ukuran operasional tersebut selanjutnya digambarkan ke dalam strategy map seperti gambar 2.

**Visi : " Pertanian Kota Yang Mensejahterakan Masyarakat Kota Tangerang Selatan" Misi : " Meningkatkan Kontribusi Pertanian Kota Bagi Perekonomian Kota Tangerang Selatan Melalui Penyelenggaraan Regulasi dan Fasilitasi "**

### **Implikasi Manajerial**

Pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan lebih ditujukan kepada peningkatan kesejahteraan dan pendapatan petani atau pelaku usaha yang terkait pertanian kota (perspektif ekonomi). Analisis

Tabel 3. Sasaran, Ukuran dan Target Pengembangan Pertanian Kota di Kota Tangerang Selatan Dalam Kerangka *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik		Target	Inisiatif
	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)		
<i>Perspektif Pelanggan</i>				
Meningkatnya pendapatan masyarakat dari praktek pertanian kota	Peningkatan produksi	Efektivitas dan efisiensi sumberdaya	35% per tahun	Pengembangan bibit unggul, bantuan/stimulan saprodi pertanian, penyuluhan, pelatihan dan bimbingan teknis, pemanfaatan pekarangan dan lahan terlantar lainnya, pemanfaatan teknologi tepat guna dan peningkatan nilai tambah produksi pertanian
Meningkatnya peran sektor pertanian bagi perekonomian Kota Tangerang Selatan	Kontribusi sektor pertanian terhadap PDRB	Meningkatnya nilai tambah produk pertanian	1,2% pada tahun ke 5	Peningkatan produksi dan nilai tambah produk pertanian serta pengembangan produk pertanian
<i>Perspektif Proses Internal</i>				
Meningkatnya fasilitasi pemanfaatan lahan	Luas lahan baru yang dimanfaatkan untuk praktek pertanian kota	Meningkatnya budidaya di pekarangan dan pemanfaatan RTH	125 ha dalam 5 tahun	Sosialisasi dan fasilitasi pemanfaatan lahan pekarangan atau lahan lainnya serta bantuan saprodi pertanian
Meningkatnya diseminasi pemanfaatan teknologi tepat guna	Jumlah teknologi tepat guna yang dikembangkan	Meningkatnya pelatihan dan bintek budidaya, pengolahan dan pemasaran	10 jenis dalam 5 tahun	Pelatihan dan bimbingan teknis serta kerjasama dengan lembaga penelitian atau pihak lainnya
Dikembangkannya komoditas unggulan daerah	Adanya komoditas unggulan daerah	Kesesuaian teknis dan manfaat ekonomis maksimal	10 komoditas dalam 5 tahun	Melakukan riset dalam pemilihan komoditas unggulan daerah dan menyebarkanluaskannya
Tersedianya sarana dan prasarana pertanian kota	Ketersediaan sarana dan prasarana pertanian kota	Belanja modal atau sarana produksi	100% dalam 5 tahun	Pengadaan sarana dan prasarana pertanian kota
Meningkatnya fasilitasi pengolahan dan pemasaran produk pertanian	Jumlah pelatihan dan bintek pengolahan dan pemasaran hasil pertanian	Kebutuhan pelatihan dan bintek pengolahan dan pemasaran hasil pertanian	6 jenis pelatihan atau bintek/tahun	Menyelenggarakan pelatihan dan bintek pengolahan hasil pertanian dan manajemen usaha

Tabel 3 Lanjutan

Sasaran Strategik	Ukuran Strategik		Target	Inisiatif
	Ukuran Hasil ( <i>Lag Indicators</i> )	Ukuran Pemacu Kinerja ( <i>Lead Indicators</i> )		
<i>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</i>				
Meningkatnya wawasan pertanian kota bagi pemegang kebijakan dan SKPD terkait	Komitmen pemegang kebijakan dan SKPD terkait dalam mengembangkan pertanian kota	Tersosialisasikannya pertanian kota kepada pemegang kebijakan dan SKPD terkait	Pertanian kota dalam RKPD	Meningkatkan sosialisasi pertanian kota kepada pemegang kebijakan dan SKPD terkait
Tersusunnya regulasi yang mendukung pertanian kota	Adanya regulasi yang mendukung pertanian kota	Terbitnya perda/perwal yang mendukung pertanian kota	Ada	Mengusulkan rancangan perda/perwal
Meningkatnya kapasitas pegawai	Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan bersertifikasi teknis	Keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan	20% pegawai	Meningkatkan partisipasi pegawai dalam mengikuti diklat teknis bersertifikasi
<i>Perspektif Finansial</i>				
Tersedianya anggaran yang cukup	Persentase ketersediaan anggaran	Jumlah anggaran yang disetujui	85%	Sosialisasi manfaat pertanian kota kepada <i>stakeholder</i> dan pemegang kebijakan
Penggunaan anggaran yang efektif	Efektifitas kegiatan	Keterkaitan kegiatan dengan pencapaian target RPJMD/Rens tra	90%	Pengendalian rencana kerja yang konsisten terhadap rencana strategis
Penggunaan anggaran yang efisien	Efisiensi anggaran	Meningkatnya sisa lebih penggunaan anggaran (silpa) dari efisiensi belanja barang dan jasa	7%	Meningkatkan efisiensi dalam pengadaan barang dan jasa serta pelaksanaan kegiatan

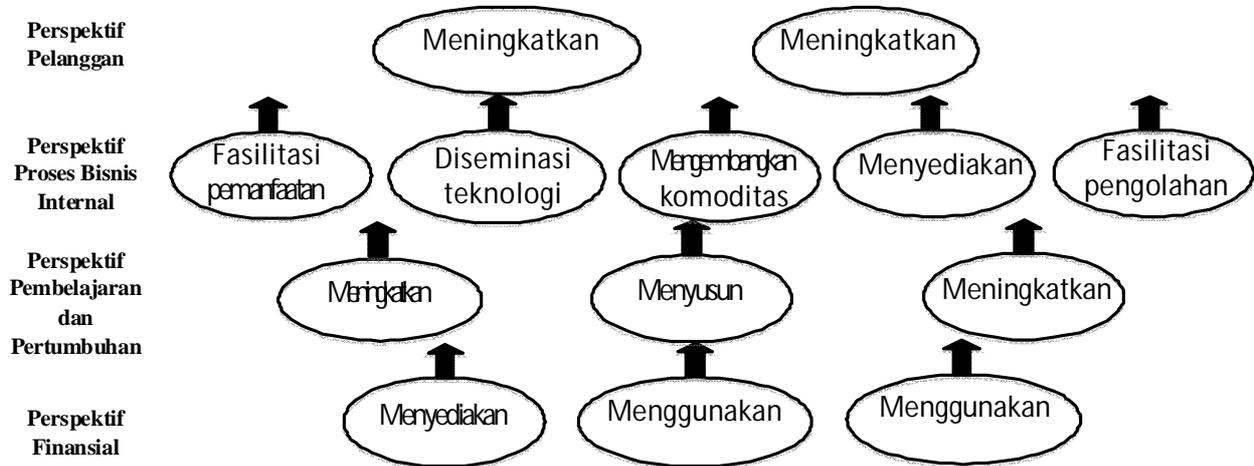
IE menunjukkan posisi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan dalam sel V. Program dan kegiatan yang telah berjalan dapat terus dilaksanakan namun harus tetap ditingkatkan agar dapat mencapai target yang telah ditentukan. Target yang ditetapkan bukan merupakan target yang ambisius dan strategi yang diterapkan tidak ekspansif.

Pemahaman para pihak baik pemegang kebijakan (pemerintah daerah dan legislatif) maupun masyarakat

terhadap peran atau manfaat yang didapat dari kegiatan pertanian kota diperlukan agar pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan dapat tercapai sesuai harapan. Pemerintah Kota Tangerang Selatan dapat memanfaatkan kekuatannya terutama berupa komitmen kepala daerah dan dukungan anggaran yang relatif mencukupi bagi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan untuk meningkatkan intensitas program dan kegiatan yang dilaksanakan

Visi :  
 "Pertanian Kota Yang Mensejahterakan Masyarakat Kota Tangerang Selatan"

Misi :  
 " Meningkatkan Kontribusi Pertanian Kota Bagi Perekonomian Kota Tangerang Selatan Melalui Penyelenggaraan Regulasi dan Fasilitasi "



Gambar 2. Strategy Map Pengembangan Pertanian Kota di Kota Tangerang Selatan

sebagai upaya fasilitasi kepada petani atau masyarakat dalam kegiatan budidaya, pengolahan dan pemasaran hasil pertanian. Penyusunan regulasi berupa Peraturan Daerah (Perda) maupun Peraturan Walikota (Perwal) perlu dilakukan khususnya yang terkait upaya meningkatkan atau setidaknya mempertahankan lahan pertanian yang ada.

Keterlibatan masyarakat bagi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan mutlak diperlukan. Berbagai upaya Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam mengembangkan pertanian kota tidak berarti apabila tidak mendapatkan dukungan masyarakat. Agar pengembangan pertanian kota berhasil sesuai harapan dibutuhkan lebih banyak lagi masyarakat yang terlibat sehingga perlu adanya upaya sosialisasi dan peningkatan wawasan peran atau manfaat yang dapat diberikan pertanian kota dan bimbingan kepada masyarakat dalam melaksanakan kegiatan pertanian kota.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil uraian sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: (1) Pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan lebih ditujukan bagi peningkatan pendapatan dan kesejahteraan

masyarakat Kota Tangerang Selatan (perspektif ekonomi). Sebagai rumusan visi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan adalah "Pertanian Kota Yang Mensejahterakan Masyarakat Kota Tangerang Selatan". Sedangkan rumusan misi Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam pengembangan pertanian kota adalah "Meningkatkan Kontribusi Pertanian Kota Bagi Perekonomian Kota Tangerang Selatan Melalui Penyelenggaraan Regulasi dan Fasilitasi". (2) Nilai EFE menunjukkan angka sebesar 2,060. Nilai tersebut menggambarkan kemampuan respon Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam memanfaatkan berbagai peluang dan menangani berbagai ancaman hanya rata-rata. Nilai total IFE sebesar 2,741 menunjukkan bahwa kekuatan internal Pemerintah Kota Tangerang Selatan termasuk kategori rata-rata untuk dapat mengembangkan pertanian kota di daerahnya. (3) Posisi pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang Selatan berada pada sel V. Hal ini menunjukkan posisi internal Pemerintah Kota Tangerang Selatan dan kemampuannya dalam merespon faktor-faktor eksternal dalam pengembangan pertanian kota di Kota Tangerang selatan adalah rata-rata. Strategi-strategi paling baik adalah dengan tetap melaksanakan program dan kegiatan yang selama ini telah berlangsung namun tetap diupayakan peningkatan efektifitas dan efisiensinya. Pelaksanaan program dan kegiatan

lebih difokuskan kepada pengembangan komoditas atau produk yang bernilai ekonomis tinggi. Strategi yang umum dijalankan yaitu memperbanyak pelayanan atau memfasilitasi pengembangan pertanian kota kepada masyarakat Kota Tangerang Selatan serta menciptakan jenis layanan lainnya yang selama ini belum dilaksanakan. (4) Strategi-strategi yang dapat diterapkan Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam mengembangkan pertanian kota adalah (1) meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan dari berbagai program dan kegiatan, (2) melibatkan lebih banyak masyarakat dalam kegiatan pertanian kota, (3) meningkatkan kualitas sumberdaya manusia petani atau pelaku usaha pertanian, (4) fokus terhadap kegiatan atau pengembangan komoditas pertanian kota yang menghasilkan manfaat ekonomis tinggi dan (5) menyusun regulasi terkait pertanian kota.

### Saran

Beberapa saran atas hasil penelitian yang dapat disampaikan diantaranya adalah: (1) Pemerintah Kota Tangerang Selatan agar lebih fokus dalam memanfaatkan kekuatannya berupa dukungan anggaran yang cukup bagi pengembangan pertanian kota dengan terus meningkatkan efektifitas dan efisiensi sehingga lebih banyak lagi program dan kegiatan yang terkait pertanian kota dilaksanakan dan tujuan untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat dapat terwujud. (2) Pemerintah Kota Tangerang Selatan lebih memberikan perhatian bagi peningkatan kesadaran dan wawasan *stakeholder* terkait peran pertanian kota agar mendapatkan dukungan dari seluruh *stakeholder* di Kota Tangerang Selatan. (3) Pemerintah Kota Tangerang Selatan perlu fokus terhadap pengembangan komoditas atau produk unggulan khususnya

yang memiliki kesesuaian secara teknis dan memberikan manfaat ekonomi paling besar. Termasuk diantaranya fokus meningkatkan nilai tambah produk melalui kegiatan pengolahan dan pemasaran untuk memanfaatkan akses pasar yang baik. (4) Dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menilai kelayakan atau peran dari berbagai jenis usaha pertanian kota bagi peningkatan pendapatan petani atau masyarakat Kota Tangerang Selatan serta penelitian untuk menentukan strategi terbaik dalam pengembangan komoditas yang berpotensi menjadi unggulan daerah.

### DAFTAR RUJUKAN

- Bateman, T.S., Zeithaml, C.P. 1990. *Management: Function And Strategy*. United State of America: Richard D. Irwin, Inc.
- David, F.R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson International Edition. Prentice Hall.
- . 2009. *Strategic Management: Concept*. 12<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Dubbeling, M., de Zeeuw, H., van Veenhuizen, R. 2010. *Cities, Poverty and Food. Multi-Stakeholder Policy and Planning in Urban Agriculture*. Rugby Warwickshire: Practical Action Publishing Ltd.
- Hanani, N. 2009. *Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota*. <http://nuhfil.lecture.ub.ac.id/?s=pertanian+kota>.
- Marin, J.C. 2012. The Impact of Strategic Planning and The Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers' Performance in The Public Sector. *International Journal of Business and Social Science* Vol 3 No 1.
- Mougeot, L.J.A. 2006. *Growing Better Cities: Urban Agriculture for Sustainable Development*. International Development Research Centre. [www.idrc.ca/info@idrc.ca](http://www.idrc.ca/info@idrc.ca)