

# Strategi Bersaing Benih Padi Berlabel Unit Pengembangan Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura (UPBTPH) Provinsi Kalimantan Barat

Emilia Farida Budihandayani

Nurliza

Imelda

Magister Manajemen Agribisnis, Fakultas Pertanian Universitas Tanjungpura

JAM

14, 1

Diterima, April 2015

Direvisi, Juni 2015

Desember 2015

Februari 2016

Disetujui, Maret 2016

**Abstract:** Agency for food plantation and horticulture seed development (UPBTPH) in West Kalimantan has faced competition on industry of labeled rice seed. This research aims in studying on industrial circle and competitive advantages strategies that could be used by UPBTPH in West Kalimantan. Respondents are selected through purposive sampling method. Meanwhile, data analyzed use Delphi Method. Industrial circle described on Porter Model and General Electric Matrix. The analysis result of Porter Model shows that UPBTPH is good on cost leadership strategy. It means that UPBTPH could be the lowest cost producer. The analysis result of General Electric Matrix shows that UPBTPH as a company on selective growth segmentation. It affects UPBTPH should be more selective in growth segmentation. Therefore the company should: (1) generate on production capacity, (2) keep on management and product standardization, (3) doing well on collaboration with executive for primary seed (UPBS) and an Agency for Controlling and Seeds Certification (BPSB) in West Kalimantan are competitive advantage strategies that suitable for UPBTPH

**Keywords:** industry circle, competitive advantage strategies, cost leadership strategy, porter model, general electric matrix

**Abstrak:** Tujuan penelitian untuk mengetahui lingkungan industri dan strategi bersaing yang dapat digunakan Unit Pengembangan Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura (UPBTPH) Provinsi Kalimantan Barat dalam menghadapi persaingan di industri benih padi berlabel di Kalimantan Barat. Metode pengambilan responden menggunakan *purposive sampling* dan analisis data dengan metode Delphi. Analisis lingkungan industri menggunakan Model Porter dan Matriks General Electric. Hasil dari analisis Model Porter memposisikan UPBTPH pada kuadran keunggulan biaya menyeluruh yang merupakan strategi untuk merancang produk atau jasa dengan biaya di bawah rata-rata pesaingnya. Hasil analisis Matriks General Electric memposisikan perusahaan pada segmen tumbuh selektif di mana perusahaan akan berusaha untuk membangun dengan selektif. Untuk mencapai keunggulan bersaing maka UPBTPH harus melakukan strategi bersaingnya dengan peningkatan kapasitas produksi, melakukan standarisasi manajemen dan produk serta berkoordinasi dengan Unit Pengelolaan Benih Sumber (UPBS) Kalimantan Barat dan Balai Pengawasan dan Sertifikasi Benih (BPSB) Kalimantan Barat.

**Kata Kunci:** lingkungan industri, strategi bersaing, keunggulan biaya menyeluruh, model porter, matriks general electric

Benih merupakan salah satu input pertanian yang mempunyai kontribusi signifikan terhadap tingkat produktivitas. Sehingga diperlukan ketersediaan benih yang berdaya hasil tinggi dan mutu yang baik.



Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)  
Vol 14 No 1, 2016  
Terindeks dalam  
Google Scholar

Alamat Korespondensi:  
Emilia Farida Budihandayani,  
Magister Manajemen Agribis-  
nis, FP Universitas Tanjung-  
pura, email emilia.farida@  
yahoo.com

Ketersediaan benih yang mencukupi dan memadai mengakibatkan petani dapat melakukan penanaman dengan tepat waktu. Penggunaan benih yang bermutu menjamin adanya daya tumbuh yang tinggi, pertumbuhan tanaman yang seragam, serta rendemen yang lebih tinggi.

Pemenuhan kebutuhan benih padi berlabel di Kalimantan Barat sampai dengan sekarang belum terpenuhi.

Musyafak (2013), menyatakan bahwa industri perbenihan di Kalimantan Barat tergolong lemah, hal ini ditandai oleh, (1) sebagian besar petani ( $\pm 70\%$ ) memproduksi sendiri benih untuk usaha taninya, (2) benih yang tersedia hasil penangkaran baru memenuhi 17,7% (202,9 ton) dari kebutuhan (8.166 ton) (BPSB Kalbar, 2013), (3) beragamnya persepsi petani terhadap penggunaan benih bersertifikasi dan (4) lembaga perbenihan di daerah belum berperan secara optimal. Menurut Hari dkk (2008), perlu dievaluasi peranan dan fungsi kelembagaan dalam adopsi teknologi benih oleh petani.

Pada saat ini pengadaan dan distribusi benih padi masih didominasi oleh PT Sang Hyang Seri (SHS) dan PT Pertani, dan hanya sebagian kecil benih diproduksi oleh penangkar swasta lokal. Tumbuhnya penangkar swasta yang memproduksi benih tidak berlabel dengan kualitas cukup memadai dan harga relatif murah mengindikasikan besarnya potensi permintaan akan benih padi (Sisfahyuni, 2008).

Pelaku usaha di industri benih padi berlabel yang lain di Kalimantan Barat adalah UPBS (Unit Pengelola Benih Sumber) Kalimantan Barat, Unit Pengembangan Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura (UPBTPH) Provinsi Kalimantan Barat, kelompok petani penangkar, dan petani penangkar perseorangan.

Salah satu masalah utama dalam pemenuhan benih padi berlabel adalah kebijakan penyediaan dan distribusi benih (Sisfahyuni, 2008).

Peraturan pemerintah yang sangat mendominasi dalam produksi dan distribusi benih padi berlabel mengakibatkan jalur produksi dan distribusi tidak berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku. Secara formal mekanisme penyaluran benih sumber dan sebar tidak sesuai dengan aturan yang ada. Sayaka (2006) menyatakan bahwa sistem perbenihan sudah mengalami pergeseran secara tajam. Produsen/penangkar benih sudah bisa akses langsung untuk

mendapatkan benih *Foundation Seed* (FS) ke BBI, dan bahkan banyak produsen/penangkar benih yang langsung mendapatkan benih *Breeder Seed* (BS) ke Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang). Produsen benih tidak hanya sebatas memproduksi benih *Extension Seed* (ES), juga telah memproduksi sendiri kelas-kelas benih di atasnya FS dan *Stock Seed* (SS). Hal ini juga telah dilakukan oleh Puslitbang, Balai Benih Induk (BBI) dan Balai Benih Umum (BBU) tidak hanya memproduksi kelas benih yang menjadi mandatnya.

Dengan tumbuhnya penangkar perseorangan/swasta yang memproduksi benih yang tidak berlabel dengan kualitas cukup memadai dan harga relatif murah; belum berperannya secara optimal lembaga perbenihan; beragamnya persepsi petani terhadap penggunaan benih bersertifikasi; dan banyaknya pemain dalam industri perbenihan di Kalimantan Barat; serta jalur formal produksi dan distribusi benih berlabel tidak sesuai dengan aturan yang berlaku menimbulkan persaingan yang tajam dan sangat kompetitif di industri perbenihan ini. Sisfahyuni (2008), menyatakan bahwa kecenderungan meningkatnya permintaan benih padi yang bermutu di tingkat petani, dan volume benih padi yang diproduksi oleh penangkar swasta lokal menyebabkan pasar benih padi semakin kompetitif.

Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk memperoleh (1) gambaran lingkungan industri UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat dan (2) strategi bersaing yang cocok bagi UPTBPH Provinsi Kalimantan Barat, supaya dapat meningkatkan produksi dan distribusi benih padi berlabel.

Manfaat dari penelitian adalah untuk (1) membantu UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat dalam mengidentifikasi lingkungan industrinya (2) dapat menganalisis keunggulan bersaing dan lingkup persaingan UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat dan (3) dapat mengetahui posisi dari UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat sehingga dapat merumuskan strategi bersaing untuk UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat dalam industri benih padi berlabel di Kalimantan Barat.

## METODE

### Pengumpulan data

Pengambilan data primer menggunakan metode Delphi (Marimin, 2004), data yang diambil dari

responden berupa kuesioner tentang hambatan masuk; tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada; tekanan produk pengganti; kekuatan tawar-menawar pemasok; dan kekuatan tawar-menawar pembeli. Responden diambil dari pihak yang terkait dalam industri benih padi berlabel yang terdiri dari PT SHS, PT Pertani, UPBTPH Kalimantan Barat, UPBS Kalimantan Barat dan BPSBTPH (Balai Pengawasan dan Sertifikasi Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura) Kalimantan Barat dan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Kalimantan Barat. Sedangkan data sekunder yang dikumpulkan adalah data dari UPBTPH Kalimantan Barat; BPSBTPH Kalimantan Barat dan data produksi dan distribusi benih padi berlabel di Kalimantan Barat.

**Populasi dan Sampel**

Penelitian dilakukan dengan metode survei di mana sampel dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*). Jumlah sampel sebanyak 9 orang responden.

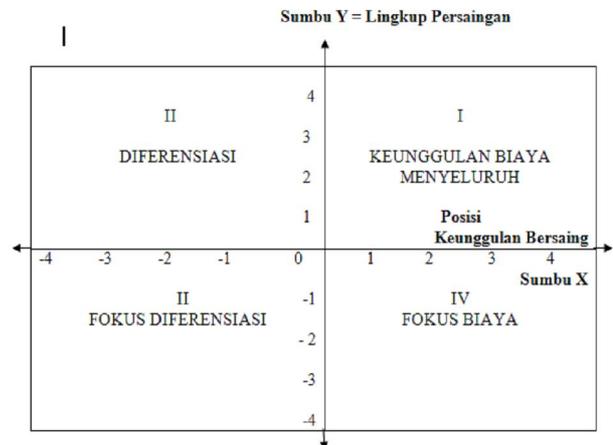
**Analisis Data**

Analisis lingkungan industri untuk Model Porter menggunakan lima kekuatan persaingan Porter sedangkan Matriks *General Electric* menggunakan daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Lima kekuatan Porter dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: (1) faktor strategis keunggulan bersaing (lingkungan internal) terdiri dari hambatan masuk dan tekanan produk pengganti; dan (2) lingkup persaingan (lingkungan eksternal) yang terdiri dari daya tawar menawa pembeli-pemasok dan tingkat ivalitas pesaing yang ada.

Penentuan posisi/kuadran perusahaan dengan jalan mencari resultan pada sumbu X (keunggulan bersaing) dan resultan sumbu Y (lingkup persaingan).

Lingkungan industri pada Matriks *General Electric* diambil dari perhitungan total skor daya tarik industri berdasarkan analisis faktor eksternal dan total skor kekuatan bisnis untuk analisis faktor internal (Rispianda dkk, 2014).

Penentuan posisi perusahaan dilakukan dengan mengukur nilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, kemudian menggabungkan kedua nilai tersebut dengan nilai kekuatan bisnis pada sumbu vertikal dan daya tarik industri di sumbu horisontal (Iksan, 2012).



**Gambar 1. Penentuan Posisi Perusahaan di dalam Model Porter**

	KEKUATAN BISNIS		
	Kuat	Sedang	Lemah
D A Y A T A R I K I N D U S T	<b>LINDUNGI POSISI</b> - Berinvestasi untuk tumbuh secepat yang dapat dipikirkan - Pusatkan usaha dalam mempertahankan kekuatan	<b>INVESTASI UNTUK TUMBUH</b> - Rebut kepemimpinan - Tumbuh selektif berdasarkan kekuatan - Perkuat daerah rapuh	<b>TUMBUH SELEKTIF</b> - Berkonsentrasilah pada kekuatan yang terbatas - Cari jalan yang mengurangi kelemahan - Menarik diri kalau tidak ada tanda tumbuh langgeng
	<b>TUMBUH SELEKTIF</b> - Berinvestasilah secara besar-besaran pada segmen yang paling menarik - Bangun kekuatan untuk menghadapi persaingan - Tingkatkan laba dengan menaikkan produktifitas	<b>SELEKTIF KELOLA UNTUK LABA</b> - Lindungi program yang ada - Pusatkan investasi pada segmen dengan laba yang baik dan resiko rendah	<b>PERLUASAN</b> - Cari jalan untuk perluasan dengan resiko rendah, kalau tidak kurangi investasi dan rasionalisasi operasi
	<b>LINDUNGI &amp; KEMBALI MEMUSATKAN PERHATIAN</b> - Kelola untuk laba sekarang - Pusatkan perhatian pada segmen menarik - Pertahankan kekuatan yang ada	<b>KELOLA UNTUK LABA</b> - Lindungi posisi pada segmen yang paling menguntungkan - Perbarulini produk - Kurangi investasi	<b>LEPASKAN</b> - Jual pada saat nilai kas maksimal - Kurangi biaya tetap dan hindari investasi sementara

**Gambar 2. Penentuan Posisi Perusahaan di dalam Matiks General Electric**

(Sumber: Kotler:2002)

Kategori posisi perusahaan dengan nilai tertimbang 1–3 adalah kategori rendah, >3–4 kategori menengah, dan > 4 kategori tinggi (Iksan, 2012).

**HASIL**

**Analisis bersaing Model Porter**

Tabel 1 menyajikan hasil kuisisioner responden untuk faktor strategis keunggulan bersaing dan lingkup persaingan. Pada keunggulan bersaing, hambatan masuk yang paling tinggi adalah akses ke jalur distribusi dan *learning curve*, sedangkan hambatan masuk yang paling rendah adalah skala ekonomis.

Tabel 1. Analisis Lingkungan Industri Faktor Keunggulan Bersaing

Faktor-faktor Keunggulan Bersaing	Peringkat				Jumlah Responden	Rata-rata Nilai	Bobot	Skor
	-2	-1	1	2				
<b>Hambatan Masuk</b>								
1. Skala ekonomi	2	2			4	-1,5000	-0,1579	0,2368
2. Diferensiasi produk	1		3		4	0,2500	0,0263	0,0066
3. Biaya beralih pemasok		1	3		4	0,5000	0,0526	0,0263
4. Akses ke jalur distribusi			1	3	4	1,7500	0,1842	0,3224
5. Kebutuhan modal		1		3	4	1,2500	0,1316	0,1645
6. Teknologi		1		3	4	1,2500	0,1316	0,1645
7. Akses ke sumber bahan baku		1		3	4	1,2500	0,1316	0,1645
8. <i>Learning curve</i>			1	3	4	1,7500	0,1842	0,3224
9. Kebijakan pemerintah		1	1	2	4	1,0000	0,1053	0,1053
Total						7,5000	0,7895	1,5132
<b>Tekanan Produk Pengganti</b>								
1. Ketersediaan produk pengganti	1		1	2	4	0,7500	0,0789	0,0592
2. Agressivitas produk substitusi	1		3		4	0,2500	0,0263	0,0066
3. Harga dan nilai produk substitusi	1			3	4	1,0000	0,1053	0,1053
Total						2,0000	0,2105	0,1711
<b>Total keunggulan bersaing</b>						<b>9,5000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,3421</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015

Untuk tekanan produk pengganti, harga dan nilai produk pengganti memiliki skor yang tertinggi dan skor yang terendah adalah agresivitas produk substitusi.

Sedangkan pada lingkup persaingan, kekuatan tawar menawar pembeli yang paling tinggi adalah jumlah pembeli utama diikuti oleh ancaman pembeli langsung ke konsumen dan biaya pembeli. Kekuatan tawar menawar pemasok yang tertinggi adalah jumlah pemasok diikuti oleh ancaman supplier langsung ke konsumen.

Tingkat rivalitas di antara pesaing yang ada skor yang paling tinggi adalah karakteristik pesaing diikuti oleh kapasitas usaha, pertumbuhan industri dan jumlah pesaing.

Analisis yang dilakukan dengan metode Delphi (tabel 1 dan tabel 2), diperoleh nilai keunggulan bersaing 1,3421 di mana UPBTPH kuat dalam keunggulan bersaingnya kuat dalam keunggulan bersaingnya dan memiliki lingkup persaingan yang kuat dengan nilai 0,4462.

Berdasarkan keunggulan bersaing dan lingkup persaingan yang dimiliki oleh UPBTPH maka posisi UPBTPH ada di Kuadran I yaitu keunggulan biaya menyeluruh (gambar 1).

Kasmiruddin (2012), menyatakan bahwa strategi keunggulan biaya menyeluruh adalah strategi yang dilakukan perusahaan dengan menawarkan produk (standar) dengan harga yang murah (dan bersaing) dan dengan basis pelanggan yang luas.

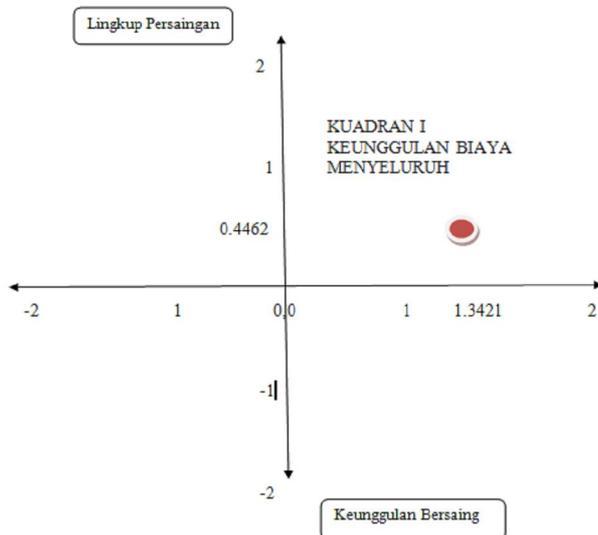
### Analisis bersaing Matriks *General Electric*

Tabel 3 menyajikan analisis jawaban responden untuk daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Total skor untuk daya tarik industri adalah 2,7019 yang menyatakan bahwa daya tarik industri UPBTPH sedang dan kekuatan bisnis dengan skor 3,1922 menyatakan bahwa kekuatan bisnis UPBTPH adalah kuat. Sehingga posisi UPBTPH pada Matriks *General Electric* menurut Kotler (2002) terletak pada segmen tumbuh selektif (gambar 4).

Tabel 2. Analisis Lingkungan Industri Faktor Lingkup Persaingan

Faktor-faktor Lingkup Persaingan	Peringkat				Jumlah Responden	Rata-rata Nilai	Bobot	Skor
	-2	-1	1	2				
<b>Kekuatan Tawar Menawar Pembeli</b>								
1. Jumlah pembeli utama		1	1	3	5	1,2000	0,4615	0,5538
2. Biaya pembeli	2	1	1	1	5	-0,4000	-0,1538	0,0615
3. Ancaman pembeli langsung ke pemasok	1	2	1	1	5	-0,2000	-0,0769	0,0154
<b>Kekuatan Tawar Menawar Pemasok</b>								
4. Jumlah pemasok	1		3	1	5	0,6000	0,2308	0,1385
5. Ancaman supplier langsung ke konsumen		2	2	1	5	0,4000	0,1538	0,0615
Sub Total						1,6000	0,6154	0,8308
<b>Tingkat Rivalitas Di Antara Para Pesaing Yang Ada</b>								
1. Jumlah pesaing	2	1	1	1	5	-0,4000	-0,1538	0,0615
2. Pertumbuhan industri	1	1	2	1	5	0,2000	0,0769	0,0154
3. Kapasitas usaha		2	2	1	5	0,4000	0,1538	0,0615
3. Karakteristik pesaing		1	3	1	5	0,8000	0,3077	0,2462
Sub Total						1,0000	0,3846	0,3846
Total					5	2,6000	1,0000	0,4462

Sumber: Data primer diolah, 2015



Gambar 3. Posisi UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat Menggunakan Model Porter

Menurut Widiyanti (2010), posisi UPBTPH pada segmen terbaik. Bisnis kuat dan pasar menarik.

Strategi yang dapat dilakukan adalah perusahaan harus mengalokasikan sumber daya dalam bisnis ini dan memfokuskan pada pertumbuhan bisnis dan meningkatkan pangsa pasar.

Padli (2011), menyatakan bahwa untuk kekuatan bisnis kuat dan daya tarik pasar sedang, maka perusahaan akan berusaha untuk membangun dengan selektif (pertumbuhan selektif).

**PEMBAHASAN**

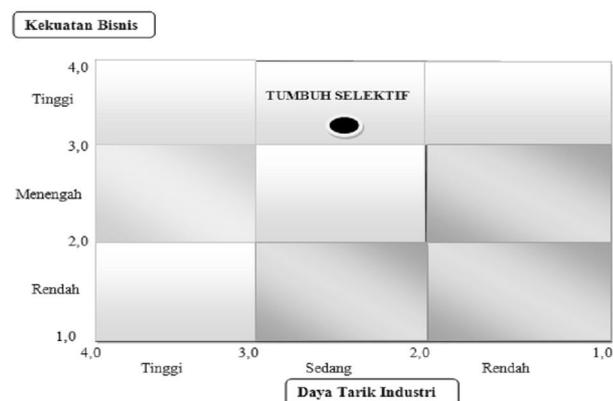
**Industri Benih Padi Berlabel di Kalimantan Barat**

UPBTPH merupakan instansi Unit Pelaksana Teknis Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Kalimantan Barat yang mempunyai tugas (1) memproduksi benih bina yang unggul dan bermutu; (2) mendistribusikan/memasarkan benih sumber dan sebar; (3) mengkaji penerapan teknologi perbenihan; dan (4) menyediakan aneka jasa pelayanan perbenihan. UPBTPH Kalimantan Barat terdiri

Tabel 3. Penentuan Daya Tarik Industri Dan Kekuatan Bisnis dalam Matriks G.E

Faktor-faktor Daya Tarik Industri	Peringkat				Jumlah Responden	Rata-rata Nilai	Bobot	Skor
	1	2	3	4				
1. Jumlah pembeli utama		1	1	3	5	3,4000	0,1604	0,5453
2. Biaya pembeli	2	1	1	1	5	2,2000	0,1038	0,2283
3. Ancaman pembeli langsung ke pemasok	1	2	1	1	5	2,4000	0,1132	0,2717
4. Jumlah pemasok	1		3	1	5	2,8000	0,1321	0,3698
5. Ancaman supplier langsung ke konsumen		2	2	1	5	2,8000	0,1321	0,3698
6. Jumlah pesaing	2	1	1	1	5	2,2000	0,1038	0,2283
7. Pertumbuhan industri	1	1	2	1	5	2,6000	0,1226	0,3189
8. Kapasitas usaha		2	2	1	5	2,8000	0,1321	0,3698
<b>Total</b>						<b>21,2000</b>	<b>1,0000</b>	<b>2,7019</b>
Faktor-faktor Kekuatan Bisnis	Peringkat				Jumlah Responden	Rata-rata Nilai	Bobot	Skor
	1	2	3	4				
1. Skala ekonomi	2	2			4	1,5000	0,0408	0,0612
2. Diferensiasi produk	1		3		4	2,5000	0,0680	0,1701
3. Biaya beralih pemasok			1	3	4	2,7500	0,0748	0,2058
4. Akses ke jalur distribusi				1	3	3,7500	0,1020	0,3827
5. Kebutuhan modal		1		3	4	3,5000	0,0952	0,3333
6. Teknologi			1	3	4	3,5000	0,0952	0,3333
7. Akses ke sumber bahan baku			1	3	4	3,5000	0,0952	0,3333
8. <i>Learning curve</i>				1	3	3,7500	0,1020	0,3827
9. Kebijakan pemerintah			1	1	2	3,2500	0,0884	0,2874
10. Ketersediaan produk pengganti	1		1	2	4	3,0000	0,0816	0,2449
11. Agressivitas produk substitusi	1		3		4	2,5000	0,0680	0,1701
12. Harga dan nilai produk substitusi	1			3	4	3,2500	0,0884	0,2874
<b>Total</b>						<b>36,7500</b>	<b>1,0000</b>	<b>3,1922</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015



Gambar 4. Posisi UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat menurut Matriks *General Electric*.

dari 5 unit BBI dan 1 unit BBU tanaman pangan (padi dan palawija) yang tersebar di 6 kabupaten/kota dengan lahan seluas 50 hektar.

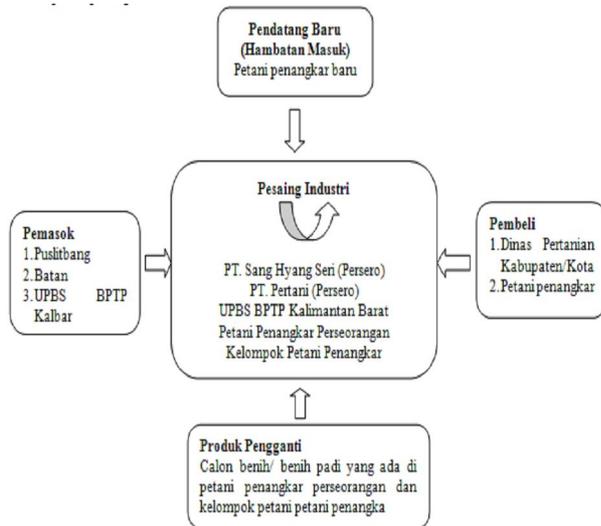
Fasilitas lapangan yang dimiliki adalah jaringan irigasi di dalam dan di luar kebun, alat dan mesin (alsin) pengolahan tanah, alsin penanaman dan pemeliharaan, alsin panen dan pasca panen, dan peralatan lainnya.

Pada tahun 2012, UPBTPH banyak memproduksi benih sumber kelas pokok diikuti oleh benih kelas dasar, juga lebih banyak memproduksi benih sumber varietas baru.

Produksi benih padi di UPBTPH tahun 2013 sebanyak 77.104 kg dan untuk produksi tahun 2014

sebanyak 54.629 kg dengan jenis kelas yang diusahakan adalah dari kelas BS, FS dan SS (UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat, 2014).

Lingkungan industri dari UPBTPH dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 5. Lima Kekuatan Persaingan Porter di Industri Benih Padi Berlabel di Kalimantan Barat**

**Hambatan Masuk**

Industri benih padi berlabel merupakan industri yang memiliki hambatan masuk yang cukup tinggi sehingga pendatang baru sulit masuk. Hambatan masuk di industri ini cukup tinggi karena memerlukan pengetahuan dan pengalaman yang baik dalam produksi dan prosesing benih, memiliki modal yang besar, memiliki akses ke pemasok dan jaringan pemasaran yang luas.

Tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa hambatan masuk ke dalam industri ini sangat rendah. Hal ini disebabkan banyak terjadi kesimpang siuran di dalam pelaksanaan produksi dan distribusi padi berlabel walaupun pelaksanaannya sudah diatur di dalam Keputusan Menteri Pertanian Nomor 347/Kpts/OT.210/6/2003.

Ruswadi dan Taemi (2013), menyatakan petani penangkar dapat membeli secara langsung benih padi berlabel dari Puslitbang. Sayaka, dkk. (2006) juga menyatakan bahwa sistem pengadaan dan penyaluran benih yang riil di lapangan tidak sesuai dengan pengadaan dan penyaluran benih formal. Benih BS yang dilepas oleh Puslitbang disamping diteruskan oleh

Direktorat Benih ke BBI, Puslitbang melalui UPBS-UPBS-nya dapat memperbanyak benih BS ini di masing-masing kebun percobaannya dan juga bermitra dengan petani penangkar benih. Pada sistem ini, BUMN dan penangkar swasta selain mendapatkan benih jenis FS dari BBI bisa juga memperolehnya langsung ke Puslitbang/UPBS. Bahkan ada penangkar swasta/lokal yang mendapatkan benih BS langsung ke Puslitbang/UPBS.

Penyediaan benih juga tergantung dari proyek. Manrapi (2010) menyatakan bahwa luas penangkaran benih bersifat temporer artinya jika ada proyek penyediaan benih untuk petani maka luas penangkaran akan berkembang pesat begitu sebaliknya.

Pelanggaran yang terjadi tidak/belum mendapatkan sanksi dari BPSB Kalimantan Barat selaku lembaga yang mempunyai peranan untuk mengawasi produksi dan distribusi benih padi berlabel. Manrapi (2010), juga menyatakan bahwa distribusi dan pemasaran benih memerlukan kebijakan yang lebih tegas, terutama dalam hal sasaran, penetapan harga benih dan pemberlakuan aturan dan sanksi.

Akses UPBTPH ke jalur distribusi dan ke sumber bahan baku sangat tinggi karena telah diatur oleh peraturan pemerintah.

*Learning curve* dari UPBTPH dinilai tinggi oleh responden karena memiliki fasilitas, sarana dan prasarana yang memadai untuk mengolah benih padi berlabel.

Sedangkan skala ekonomis UPBTPH dinilai sangat rendah, hal ini terjadi karena menurut Musyafak (2013), UPBTPH banyak memproduksi benih padi dengan varietas yang tidak diminati oleh petani sehingga benih padi yang dihasilkan tidak semuanya terserap oleh pasar. UPBTPH banyak memproduksi varietas padi baru yang seharusnya menjadi tupoksi UPBS Kalimantan Barat.

Menurut Musyafak (2013), adopsi benih berlabel di Kalimantan Barat adalah: Inpara 3 (40,56%); Ciherang (38,85%); IR 64 (9,92%); Inpari 10 (2,49%); Situ Bagendit (1,64%) dan benih lokal (6,53%). Varietas yang dominan adalah Inpara 3 dan Ciherang. Sedangkan varietas benih yang dihasilkan oleh UPBTPH dari tahun 2012-2013 (Musyafak, 2013) antara lain: Inpari 5,10,19 dan 20; Inpara 2,3,5,6,dan 10; Inpago7; Ciherang; Situbagendit; Ketonggo; Air Tenggulang; Cimalaya Muncul; IR42 dan 64; Cisadane; Menkongga; dan Cibogo.

### Tekanan Produk Pengganti

Karena keterbatasan lahan PT SHS, PT Pertani, UPBS dan UPBTPH bekerjasama (bermitra) dengan petani penangkar perseorangan dan petani penangkar kelompok dalam memproduksi benih padi. Untuk kelas benih yang dimitrakan dengan petani penangkar adalah BS, FS, dan ES.

Menurut Ruswandi dan Taemi (2013), bentuk kerjasama adalah bagi hasil dengan ketentuan (1) apabila pupuk serta pestisida diberikan oleh pihak perusahaan maka pembagiannya 40 untuk petani penangkar mitra dan 60 untuk perusahaan (2) apabila hanya benih saja yang diberikan oleh perusahaan maka 60 untuk perusahaan dan 40 untuk petani penangkar mitra.

Kerjasama yang dilakukan banyak menimbulkan permasalahan. Penelitian Sayaka, dkk. (2006) menyatakan jika permintaan benih cukup banyak dan waktunya mendesak, maka BUMN akan melakukan *opkup* dengan membeli produksi petani lalu diproses menjadi benih, dalam hal ini peluang dihasilkan benih berkualitas rendah adalah sangat besar.

Menurut penelitian dari Hari, dkk. (2008) seringnya terjadi keterlambatan pengambilan gabah calon benih yang telah dipanen, sehingga gabah menjadi rusak dan harganya turun.

Ruswandi dan Taemi (2013) menyatakan juga bahwa benih padi bagian petani banyak dijual dengan harga sama dengan padi untuk konsumsi.

Calon benih/benih yang tidak mampu dipasarkan oleh petani penangkar ini menjadi ancaman bagi UPBTPH karena calon benih/benih tersebut menjadi produk pengganti karena memiliki kualitas yang baik, persediaannya banyak dan dijual di bawah harga pasar benih, sehingga benih yang diproduksi oleh UPBTPH tidak terserap di pasar karena dianggap petani benih yang dijual oleh UPBTPH terlalu mahal.

Petani cenderung membeli benih dari petani penangkar dengan harga yang lebih murah dan memiliki kualitas yang sama dengan benih yang dijual UPBTPH.

### Kekuatan Daya Tawar Menawar Pembeli-Pemasok

Pembeli utama benih padi berlabel UPBTPH adalah Dinas Tanaman Pangan Kabupaten dan Kota di

Provinsi Kalimantan Barat, pembeli yang lain adalah petani penangkar dan petani. Kekuatan pembeli utama ini sangat kuat walaupun pembeli utama ini membeli benih padi berlabel di UPBTPH berdasarkan peraturan daerah, tetapi apabila benih yang dihasilkan oleh UPBTPH kualitasnya rendah maka Dinas Tanaman Pangan Kabupaten dan Kota dapat membeli benih berlabel dari produsen lain. Sehingga UPBTPH memang harus menjaga kualitas produknya.

Industri benih padi berlabel ini berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 347/Kpts/OT.210/6/2003 telah ditetapkan pemasoknya dalam hal ini pemasoknya adalah Puslitbang/Balai Besar Padi, Batan dan UPBS. Walaupun pemasok sudah ditetapkan untuk menyuplai benih sumber untuk UPBTPH, tetapi karena alasan kebutuhan benih nasional/provinsi belum tercukupi maka pemasok dapat menyuplai benih sumbernya ke produsen padi yang lain (Sayaka, 2006). Kekuatan pemasok di sini sangat besar karena merupakan pemasok yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan merupakan salah satu pemasok terbesar di Indonesia.

### Tingkat Rivalitas Pesaing yang Ada

Supaya dapat mengatasi pesaing yang ada maka UPBTPH harus memperbesar kapasitasnya. Peningkatan kapasitas produksi benih UPBTPH dapat ditempuh antara lain melalui perluasan areal penangkaran dan menjalin kerjasama dengan penangkar di daerah. Kebijakan peningkatan kapasitas produksi UPBTPH ini hendaknya diikuti pula dengan alokasi anggaran yang lebih besar. Karena selama ini alokasi anggaran untuk pengembangan perbenihan.

Salah satu pesaing dari UPBTPH adalah UPBS Kalimantan Barat yang juga memproduksi benih dari kelas BS, FS, SS dan ES. Walaupun sebenarnya tupoksi utama dari UPBS adalah menghasilkan benih kelas BS bukan benih kelas di bawahnya. Dan Varietas yang dihasilkan banyak diminati oleh petani. Sehingga benih yang dihasilkan banyak terserap di pasar, di samping itu konsumen lebih yakin dengan benih yang dihasilkan oleh UPBS karena SDM di UPBS banyak peneliti-peneliti yang bisa dipercaya. Di samping itu UPBS memiliki fasilitas, sarana dan prasarana yang lebih baik dalam prosesing benih.

Varietas yang dihasilkan oleh UPBS Kalimantan Barat antara lain: Inpari 6,10,13,15,18 dan 20; Inpara

2, dan 3; Inpago7; Ciherang; Situbagendit; Mekongga; Mamberamo; dan Cibogo (Musyafak, 2013)

UPBS Kalimantan Barat dan UPBTPH juga memproduksi benih ES yang seharusnya diperbanyak oleh petani penangkar. Sehingga petani penangkar berusaha membeli benih kelas sumber yang lebih tinggi.

Untuk pesaing PT. SHS dan PT. Pertani hanya menyalurkan benih padi berlabel sesuai proyek yang diberikan oleh pemerintah.

Kapasitas produksi UPBTPH juga belum maksimal. Musyafak (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sebaran alat yang dimiliki untuk semua BBI tidak merata. Ada BBI yang mempunyai kondisi lahan yang baik dan produksi benih cukup tinggi akan tetapi tidak didukung oleh alat dan mesin pertanian yang memadai. Sedangkan BBI yang kurang produktif memiliki alat dan mesin pertanian yang cukup, sehingga banyak alat yang kurang berfungsi. Fasilitas prosesing benih juga belum memadai. Prosesing benih belum memenuhi *Standar Operating Procedure/SOP* yang ada. Banyak peralatan yang sudah rusak dan alat-alat yang seharusnya ada belum tersedia. Hal ini mengakibatkan kinerja BBI kurang optimal. Peralatan yang dimiliki untuk keperluan prosesing benih di setiap BBI-BBU belum memadai. Untuk itu perlu ada upaya untuk melakukan pengadaan alat dan mesin prosesing benih sesuai standar yang ditentukan.

### Implikasi Strategi

Kasmiruddin (2012), menyatakan dalam strategi keunggulan biaya strategi yang dapat dilakukan antara lain memaksimalkan skala ekonomis, melakukan integritas, baik vertikal ke hulu atau ke hilir, menerapkan teknologi penghematan biaya, mengurangi biaya *overhead* dan administrasi, dan menggunakan teknik volume penjualan untuk menaikkan posisinya di kurva laba.

Penelitian dari Padli (2011), menyatakan bahwa untuk kekuatan bisnis kuat dan daya tarik pasar sedang, maka perusahaan akan berusaha untuk membangun dengan selektif (pertumbuhan selektif), jadi strateginya adalah : (1) mengkhususkan di sekitar kekuatan terbatas; (2) mencari cara-cara untuk mengatasi kelemahan; dan (3) menarik diri jika ada tanda-tanda kekurangan pertumbuhan yang dapat dipertahankan

Berdasarkan analisis lingkungan industri yang telah dilakukan melalui Model Porter dan Matriks *General Electric*, maka terdapat 3 (tiga) strategi yang dapat diambil sebagai alternatif untuk meningkatkan strategi bersaing yang dapat dilakukan oleh UPBTPH. Strategi bersaing tersebut sebagai berikut:

*Strategi pertama*, peningkatan kapasitas produksi. Peningkatan kapasitas produksi benih UPBTPH dapat ditempuh antara lain melalui perluasan areal penangkaran dan menjalin kerjasama dengan penangkar di daerah. Kebijakan peningkatan kapasitas produksi UPBTPH ini hendaknya diikuti pula dengan alokasi anggaran yang lebih besar. Karena selama ini alokasi anggaran untuk pengembangan perbenihan relatif terbatas.

Produk pengganti adalah benih padi yang dihasilkan oleh penangkar mitra atau petani penangkar yang tidak bermitra. Kendala teknis yang sering terjadi adalah pembayaran atas pembelian benih petani oleh perusahaan mitra yang sering terlambat. Keterlambatan ini dapat menyebabkan gabah menjadi rusak dan harganya turun. Akibatnya petani menjual calon benih/benih kepada pihak lain dan harganya biasanya lebih rendah dari harga pasar. Tersedianya produk pengganti dengan kualitas yang baik dan harga di bawah harga pasar merupakan ancaman bagi UPBTPH dalam memproduksi dan mendistribusikan benih padi berlabelnya. Sehingga UPBTPH harus dapat menjalin kerjasama dengan petani penangkar dengan menyediakan dana talangan (*opkup*) sehingga produk pengganti tidak berlimpah di lapangan.

*Strategi kedua*, melakukan standarisasi manajemen dan produk. Standarisasi terhadap infrastruktur perbenihan, kualifikasi SDM, dan alsintan yang wajib dimiliki oleh UPBTPH dalam proses produksi benih berlabel

Strategi ini dapat dilakukan dengan menambah SDM sesuai dengan kompetensi yang diminta oleh UPBTPH; melakukan pelatihan untuk staf dan karyawan; memelihara infrastruktur yang telah ada; mengadakan alsinta yang diperlukan; dan memelihara alsinta yang telah ada.

*Strategi ketiga*, berkoordinasi dengan Unit Pengelolaan Benih Sumber (UPBS) Kalimantan Barat dan Balai Pengawasan dan Sertifikasi Benih (BPSB) Kalimantan Barat. Perlu koordinasi dengan UPBS BPTP Kalimantan Barat dan BPSBTPH

Kalimantan Barat dalam membina petani penangkar. UPBS BPTP menyediakan tenaga ahli, UPBTPH menyediakan benih kelas sumber dan BPSBTPH membantu dalam sertifikasi benih dan pengawasan dalam peredaran benih berlabel.

Bekerja sama juga dalam mempergunakan jalur distribusi secara optimal sehingga UPBTPH dapat melayani pembeli utama untuk menghindari pembeli utama langsung ke pemasok

Pembeli utama dari benih padi berlabel yang diproduksi oleh UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat adalah Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten/Kota di Provinsi Kalimantan Barat sesuai dengan regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Tetapi jika UPBTPH tidak mampu melayani kebutuhan benih padi berlabel yang diminta maka pembeli dapat membeli dari produsen benih yang lain seperti dari BUMN, perusahaan swasta atau dari petani penangkar. Bahkan pembeli dapat langsung membeli ke pemasok. Dalam hal ini UPBTPH dapat bekerjasama dengan BPSPTPH Kalimantan Barat dalam hal kualitas benih yang dihasilkan.

Memanfaatkan akses ke sumber bahan baku dengan mengoptimalkan hubungan dengan pemasok supaya pemasok tidak langsung ke konsumen

Pemasok utama untuk UPBTPH adalah Puslitbang dalam hal ini Balai Besar Padi di Sukamandi Jawa Barat. Puslitbang memiliki Unit Pengelola Benih Sumber (UPBS) di setiap provinsi, apabila pihak UPBTPH tidak berkoordinasi baik dengan UPBS yang ada maka pihak UPBS dapat langsung menjual benih padi berlabelnya ke produsen benih padi berlabel lainnya. Jika hal ini terjadi maka UPBTPH akan mengalami hambatan yang besar dalam memproduksi benih padi kelas FS dan SS karena pemasok bisa jadi tidak akan melayani permintaan benih kelas sumber dari UPBTPH.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Posisi UPBTPH dalam model Porter menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada di posisi keunggulan biaya menyeluruh. Dan jika dipetakan menurut matrik *General Electric* maka posisi bisnis UPBTPH terletak pada posisi tumbuh selektif.

### Saran

(1) Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Kalimantan Barat harus bisa menjembatani koordinasi di antara Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang ada di bawahnya. Harus ada sinkronisasi antara UPBS Kalimantan Barat-UPBTPH- BPSB Kalimantan Barat; (2) UPBTPH diberi kewenangan dan anggaran yang cukup sebagai UPT yang memproduksi benih padi berlabel di Kalimantan Barat; (3) BPSB Kalimantan Barat menjalankan perannya sebagai pengawasan produksi dan distribusi benih padi berlabel sehingga jalur formal produksi dan distribusi benih padi berlabel dapat berjalan sesuai ketentuan yang berlaku; (4) UPBS Kalimantan Barat berperan sebagai penghasil benih sumber kelas BS bukan memperbanyak benih sumber kelas FS, SS dan ES; (5) dan UPBTPH tidak memperbanyak benih sumber kelas ES

## DAFTAR RUJUKAN

- Hari, S.M., Ade, R., Agus, S., dan Putu, W. 2008. *Studi Peran Lembaga Produsen Benih terhadap Upaya Pengembangan Penangkaran Benih Bermutu. Proceeding Seminar Nasional Padi*. Balai Besar Penelitian Tanaman Padi.
- Iksan. 2012. *Analisis Portfolio dengan Matriks GE-McKinsey di Perusahaan Plastik Keris*. Halaman 106-121. Surabaya : Teknik Industri ITAT.
- Kasmiruddin. 2012. *Analisis Strategi Bersaing Bisnis Eceran Besar/Modern*. Jurnal Aplikasi Bisnis, Volume 3, Oktobe 2012, Halaman 1–11.
- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran* (edisi 1.). Jakarta: Prenhallindo.
- Manrapi, A. 2010. *Pengkajian Pemetaan Kebutuhan Benih Padi, Jagung dan Kedelai (VUB, Volume) dan Pengembangan Penangkar Benih Yang Efisien (>10%) Di Sulawesi Tenggara*. Kendari: Laporan Hasil Kegiatan pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Sulawesi Tenggara.
- Marimin. 2004. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. Jakarta: Grasindo.
- Musyafak, A. 2013. *Mapping Potensi BBU dan BBI dalam Penyediaan Benih Berkualitas di Provinsi Kalimantan Barat*. Pontianak: Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Pertanian Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Kalimantan Barat.
- Padli. 2011. *Penentuan Strategi Pemasaran Melalui Analisis Posisi Perusahaan*. Jurnal Ekonomi Advantage. Volume 2 Nomor 2, Halaman 26–35. Ambon: Universitas Darussalam.

- Porter, E.M. 2006. *Competitive Strategy* (cetakan ke 10.). Terj. Agus Maulana. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Rispianda, R.P., dan Sugih, A. 2014. *Rumusan Alternatif Strategi CV. X dalam Menghadapi Persaingan Industri*. Jurnal Itenas Rekayasa, Nomor 1 Volume XVIII. Halaman 42–55. Bandung: Institut Teknologi Nasional.
- Ruswandi, A., dan Taemi, F. 2013. *Menelisik Sistem Produksi Benih Padi Di Jawa Barat*. Warta Bappeda Provinsi Jawa Barat, 2 April–Juni 2013, Nomor 2, Volume 21, Halaman 5-11. Bandung: Warta Bappeda Jabar
- Sayaka, B., I. Ketut, K., Waluyo, Tjejep, N., dan Yuni, M. 2006. *Analisis Sistem Perbenihan Komoditas Pangan dan Hortikultura*. Makalah Seminar Hasil Penelitian T.A. 2006. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Departemen Pertanian.
- Sisfahyuni. 2008. *Kinerja Kelembagaan Input Produksi dalam Agribisnis Padi di Kabupaten Parigi Moutong*. Jurnal Agroland 15 (2) : 122 – 128, Juni 2008 ISSN : 0854–641X.
- Unit Pengembangan Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura . 2014. *Laporan Tahunan*. Pontianak: UPBTPH Provinsi Kalimantan Barat.
- Widiyanti, L. 2010. BCG- Conseling Group dan Matriks. [Online]. From: <http://luluwidiyanti.blogspot.com/2010/06/bcg-boston-conseling-group-dan-matriks.html> [12 Maret 2015