

RELASI *INTERFIRM-CONTROL* DALAM KONFIGURASI STRATEGI JEJARING PRODUKSI GLOBAL PADA INDUSTRI TEH (STUDI KASUS UNILEVER DAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VIII)

Dewi Setyaningsih

Program Studi Magister Hubungan Internasional Universitas Gadjah Mada

Email: dwsetyajoikromo@gmail.com

ABSTRACT

This reseacrh aims at analyzing the involvement of Indonesia tea industry in the global production network using Dynamic Competitive concept which developed by Global Production Network theory 2.0. It takes Unilever Global as the leadfirm actor and PT.PN VIII as the suppliers There are three aspects which measure in dinamic competitive, there are cost-capability ratio, market development and financial discipline. From the analysis of the dynamic competitive of the leadfirm and suppliers, it shows that the configuration strategy of global production network builds between Unilever Global and PT.PN VIII is interfirm-control. This interfirm-control configuration makes Indonesia tea industry has less control in price decision and production rule.

Keywords: *global production network, global tea indusry, Unilever, PT. Perkebunan Nusantara VIII.*

PENDAHULUAN

Corak produksi pasca-fordism berupa corak produksi yang tersegmentasi atau diistilahkan dengan globalisasi produksi. Indonesia masuk dalam rangkaian globalisasiproduksimelalui banyak komoditi mentahnya. Disektor industri teh, Indonesia juga menjadi pemasok beberapa merek-merek teh terkenal di pasar Eropa dan dunia. Salah satu merek besar yang menjadi target penjualan tetap Indonesia adalah merek-merek teh dari Unilever. Di level global, Indonesia bahkan pernah menjadi negara produsen teh curah pada urutan kelima di dunia setelah India, China, Sri Lanka dan Kenya. Sebagian besar yang diekspor (sekitar 94%) masih dalam bentuk curah (Suprihatini, 2015). Ekspor teh Indonesia umumnya terbagi menjadi teh hitam dan teh hijau. Selama 2008-2012, Indonesia lebih banyak mengekspor teh hitam meskipun mengalami fluktuasi pada periode tersebut (Nayatakaningtyas, 2017). Namun, meskipun demikian, Indonesia tidak memperoleh manfaat finansial yang berarti dalam rantai komoditas teh global ini.

Bentuk integrasi ke dalam jejaring produksi global tersebut juga memiliki implikasinya tersendiri, yaitu terciptanya penyesuaian perusahaan teh Indonesia terhadap kebijakan lead firm. Contoh dari penyesuaian tersebut adalah inisiasi Unilever metode sustainable sourcing melalui produk teh Lipton, menyebabkan perusahaan pemasok Indonesia harus memiliki sertifikasi. Terbukti, banyak perusahaan pemasok teh Indonesia, salah satunya yaitu PT. PN (Perkebunan Nusantara) VIII menerapkan sertifikasi Rainforest Alliance (2016).

Penelitian mengenai jejaring produksi global perlu dilakukan mengingat industri teh di Indonesia sebagian besar masih berupa industri hulu yang memasok ke perusahaan besar internasional. Hal ini untuk mengetahui relasi kontrol perusahaan pemasok dengan perusahaan besar pemilik merek serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini mencoba mengamati relasi konfigurasi jejaring produksi global dalam industri teh dengan menggunakan kerangka teori Global Production Network (GPN) 2.0. Analisis ini berupaya mengamati bagaimana relasi konfigurasi yang terjalin antara pihak supplier dan leadfirm melalui faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan.

METODOLOGI

Teknik analisis yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif. Analisis deskriptif-kualitatif akan menjelaskan gambaran konfigurasi strategi yang terbangun dalam jejaring produksi global antara lead firm dan aktor-aktor baik bisnis (perusahaan besar, trader, pemasok, perusahaan pengolah, dan petani), intermediaries (financial intermediaries, penyedia logistik dan intermediaries dalam standarisasi), dan non-bisnis (pemerintah, NGO, serikat buruh). Analisis ini dipilih karena akses data-data yang sifatnya kuantitatif dari perusahaan-perusahaan besar seperti Unilever dan retailer tidak mampu dijangkau oleh peneliti. Meskipun demikian, analisis kualitatif cukup memberikan akurasi yang memadai.

Penelitian ini menggunakan Unilever global sebagai leadfirm dan PT. PN VIII sebagai supplier. Data yang digunakan adalah data sekunder dan primer. Pertama, data diperoleh melalui sumber-sumber yang akurat seperti dokumen website perusahaan teh maupun pemerintahan dan riset-riset sebelumnya mengenai tata kelola niaga teh yang terbit paling lama lima tahun terakhir. Kedua, data diperoleh melalui wawancara dengan pihak perusahaan. Wawancara hanya dilangsungkan untuk industri-industri teh kategori pemasok dengan alasan akses yang masih dapat dijangkau, sementara wawancara ke pihak lead firm tidak dilakukan disebabkan akses tidak memadai. Namun, meskipun diperoleh melalui hasil-riset sebelumnya dan dokumen website perusahaan, data tersebut cukup sesuai untuk kebutuhan analisis.

Penelitian ini menggunakan konsep-dinamika kompetitif yang dikembangkan dalam teori Global Production Network (GPN) 2.0. Dinamika kompetitif digunakan untuk menganalisa bagaimana faktor-faktor di dalam ataupun di luar perusahaan membenetuk

kekuatan perusahaan yang menyebabkan strategi relasi konfigurasinya.

Dinamika kompetitif mengukur nilai kompetisi perusahaan yang diperoleh dari analisis tiga indikator yakni (1) Optimalisasi cost-capability ratio (buruh, teknologi, pengembangan, kapital), (2) Market imperative (jangkauan dan akses, dominasi, ketepatan waktu, perilaku pelanggan hingga preferensi konsumen), dan (3) tindakan financial discipline (akses keuangan, investor dan pemegang saham).dan bagaimana tiga aspek tersebut mengatasi resiko-resiko (Yeung N. M., 2014).

Cost-capability membahas jumlah ongkos produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan dan kapasitas produksi yang dimilikinya. Market impertive membahas bagaimana perkembangan penjualan mereka di kalangan konsumen dan apa yang menjadi tuntutan konsumen di pasar. Financial discipline membahas bagaimana kondisi nilai saham sebuah leadfirm di bursa saham. Ketiga faktor tersebut akan berinteraksi dengan resiko-resiko yakni resiko politik maupun sosial, seperti tuntutan buruh dan LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) internasional taupun kebijakan politik pemerintah, lalu menciptakan konfigurasi strategi spesifik aktor (perusahaan). Dinamika kompetitif tersebut yang dalam GPN 2.0 dianggap sebagai faktor penggerak strategi jejaring produksi global dalam sebuah relasi leadfirm dan supplier.

Tabel.1 Matriks Cost-capability ratio

	Cost	
Capability	Low	High
Low	C: Market follower with weak long-term survival object	D: Market follower facing to immediate exit
High	A: Highly competitive industrial leader	B: Industrial leader but subject to serious competitive pressures

Sumber: (Yeung N. M., 2014)

Dalam konfigurasi Interfirm-control, strategi tersebut menampilkan manajemen

eksternalisasi melalui pengalihdayaan (produksi dan jasa) oleh lead firm ke supplier bersifat integrasi vertikal dengan kontrol sepihak. Berbeda dengan interfirm coordination, interfirm partnership dan extrafirm bargaining, dimana kontrol tidak terpusat penuh ke salah satu pihak.

AKTOR-AKTOR DALAM KONFIGURASI STRATEGI JEJARING PRODUKSI GLOBAL INDUSTRI TEH

Ada dua aktor perusahaan yang menjadi analisa dalam penelitian ini, yaitu Unilever dan PT. PN VIII (PT. Perkebunan Nusantara VIII). Unilever merupakan salah satu perusahaan multinasional yang berperan dalam integrasi industri teh Indonesia ke produksi global adalah Unilever, yang mana merupakan kategori perusahaan publik dan terdaftar dalam pasar saham. Unilever telah memainkan bisnis teh sejak 1869 (ketika Brooke Bond didirikan). Saat ini, pangsa pasar teh hitam dunia Unilever lebih dari 20% (Unilever). Unilever memiliki tiga merek teh yang diklaim menjadi market leader, yaitu Lipton, PG Tips, and Brooke Bond. Keduanya juga telah memiliki sertifikasi Rainforest Alliance (Food, 2007). PG Tips memulai penjualan bersertifikasi pada 2010 sementara Lipton Yellow Label pada 2015 Unilever membeli sekitar 12% dari total produksi teh dunia, menjadikan Unilever menjadi market leader dalam teh daun dan ready to drink melalui Lipton, PG Tips dan Broke Bond (Seifert, 2014).

Lipton merupakan salah satu produk unggulan Unilever yang dihargai 3,5 juta euro (Rebecca M. Henderson, 2011). Lipton menjadi salah satu produk yang diunggulkan oleh Unilever dalam pengarusutamaan nilai etika dalam produk-produknya karena Lipton merupakan perusahaan yang memiliki profil paling tinggi dan memiliki saham pasar hampir tiga kali lipat lebih besar dari pesaing terdekatnya. Pada tahun 2012, pasar teh AS turun sebesar 4% dalam volume perdagangan luar negeri, tetapi meningkat sebesar 4% dalam nilai perdagangan, mencapai 36.151 ton dan US \$ 2,1 miliar. Hal ini diikuti penjualan teh Unilever yang meningkat 2%, mencapai US \$ 385 juta pada tahun tersebut. Merek Lipton menjadi merek teh terlaris di negara karena mudah ditemukan di sebagian besar supermarket, hipermarket, dan toserba (2013).

Selain Lipton, merek teh yang menjadi andalan Unilever adalah PG Tips. PG Tips adalah produk teh daun yang pertama kali diperkenalkan di Inggris pada tahun 1930. PG Tips memiliki pasar yang cukup luas di Eropa, beberapa juga beredar di Amerika. Namun, pasar utamanya adalah Inggris, merek ini bersaing dengan Twinings dan Tetley di Inggris. Menurut laporan yang disusun oleh Tetley, PG Tips termasuk dalam kategori lima penjualan tertinggi di Inggris diantara Yorkshire (13,7%), Typhoo (6,2%), Tetley (27,3%), dan Twinings (18,1%) (Tetley, 2018).

Model bisnis rantai pasok teh Unilever melalui wholesalers dan pengecer tradisional seperti Supermarket (Santos, 2014). Unilever menyalurkan produknya melalui retailer-retailer besar. Unilever membentuk perusahaan khusus untuk melayani pembelian produk makanan dan minuman oleh para wholesaler melalui Unilever Food Solutions (UFS). UFS berlokasi di seluruh negara dimana Unilever menjual produk-produknya. UFS didirikan sejak 1880 dan telah mempertahankan persaingan di tiga produk unggulannya, yakni Knorr, Lipton dan Hellman's. Melalui UFS inilah produk-produk unilever disalurkan ke retailer-retailer besar seluruh dunia (Unilever).

Aktor perusahaan selanjutnya adalah supplier, yang dalam kasus ini adalah PT.PN VIII. PT.PN VIII adalah salah satu dari perkebunan yang dikelola oleh BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Indonesia yang beroperasi di Jawa Barat. PT.PN VIII merupakan pemasok teh terbesar di Indonesia untuk produk teh Unilever, baik yang di dalam negeri ataupun luar negeri (Pos, 2017). Dalam skala dunia, Indonesia bukanlah pemasok terbesar jika dibandingkan dengan negara-negara di Afrika dan Asia karena pemasok terbesar Unilever diantaranya Kenya, India, Tanzania dan Sri Lanka (Wal, 2011). Unilever membeli hasil perkebunan PT.PN VIII melalui mekanisme lelang Jakarta Auction Tea (JTA). Dalam kerangka GPN 2.0, JTA merupakan bagian dari aktor intermediaries, yakni pihak perantara yang mengakomodir kebutuhan pembeli dan penjual.

Dalam industri teh di Indonesia, pihak intermediaries yang terlibat terdiri dari intermediaries in standard dan logistic providers. Intermediaries in standard berupa lembaga sertifikasi yang bekerjasama dengan perusahaan, sementara yang dikategorikan logistic providers adalah perantara jual beli seperti forum JTA. Intermediaries standards berperan sebagai pihak ketiga dalam pemberian jaminan mutu standar yang dikehendaki baik oleh konsumen, lembaga pemerintah dan bahkan perusahaan. Produk teh Unilever menggunakan sertifikasi RA dalam kerjasamanya mengupayakan visi sustainable sourcing (Alliance, 2007). RA adalah sebuah lembaga non profit yang menangani persoalan kelestarian hutan, keselamatan agrikultural dan berusaha mendorong komunitas melalui kolaborasi kreatif dan pragmatis. lembaga tersebut menjadi wadah sebuah jaringan pertumbuhan petani, penanam, komunitas, ilmuwan, pemerintah, lingkungan dan pebisnis yang didedikasikan untuk perlindungan biodiversitas dan menjaga ketahanan hidup.

DINAMIKA KOMPETITIF SUPPLIER DAN LEADFIRM

1. Dinamika kompetitif PT.PN VIII

Dari segi cost-capability ratio, PT.PN VIII menanggung biaya produksi meliputi biaya tenaga kerja langsung (pemeliharaan lainnya, panen), biaya bahan baku langsung (pupukan, pengangkutan ke pabrik, pembelian daun basah) dan biaya overhead produksi (gaji, tunjangan pegawai staf, biaya umum, biaya pengolahan, biaya penyusutan). Seperti

yang dilaporkan oleh kementerian pertanian mengenai rincian pembiayaan produksi, biaya untuk tenaga kerja berkontribusi paling besar, yaitu sejumlah 56,57%, dibanding lainnya, bibit berkontribusi sebesar 3,04%, tanaman pelindung 1,47%, pupuk 10,94%, stimulan 0,09%, pestisida 1,40% dan sisanya untuk lain-lain sejumlah 26,49% (Pertanian, 2014).

PT.PN VIII juga menanggung beban produksi paling banyak di upah pekerja. Hal ini juga berbenturan dengan upah minimum regional yang ditetapkan oleh pemerintah. Meskipun demikian, pihak perusahaan masih dapat mengorganisasi para pekerja dengan baik sehingga belum pernah terjadi protes tuntutan upah. Sedangkan biaya tinggi lainnya yang sering naik tak terduga seperti tambahan ongkos produksi sebab adanya faktor alam. Misalnya, dari penjualan tahun 2011 hingga tahun 2012, PT.PN VIII mengalami kenaikan biaya produksi dari sebesar Rp. 999.713.253 menjadi Rp 1.058.332.016, namun, justru disertai dengan penuruna total penjualan dari sebesar Rp 1.947.244.876 menjadi Rp 1.773.807.231 di tahun 2012. Kenaikan biaya produksi pada tahun 2012 tersebut terjadi karena adanya tambahan biaya akibat musim kemarau yang mempengaruhi proses pertumbuhan paku teh (Supriatna, 2014).

Wawancara dengan Tubagus Atmaja selaku kepala divisi pemasaran komoditas teh PT.PN VIII, menyampaikan bahwa persoalan cuaca yang tidak menentu pertengahan hingga akhir tahun 2018 juga menjadi kendala dalam menghasilkan produk teh yang berkualitas. Curah hujan yang terlalu tinggi menyebabkan daun mengandung kadar air lebih tinggi (Tubagus Atmaja, 2018). Informasi yang diperoleh dari Rachmat Badrudin, presiden direktur PT. Kabepe Chakra yang juga pernah menjabat sebagai kepala Dewan Teh Indonesia selama dua periode, menyampaikan bahwa kualitas produksi PT.PN VIII tidak menentu, kadang-kadang baik dan kadang-kadang kurang baik. Hal tersebut yang menyebabkan penjual, khususnya Unilever Indonesia tidak terlalu mengandalkan produksi dari PT.PN VIII dan membeli dengan harga rendah (Rachmat Badrudin, 2018).

Oleh sebab itu, margin yang diperoleh oleh PT.PN VIII sebenarnya tidak pernah mengalami kenaikan selama lima tahun berturut-turut, bahkan cenderung merugi. Selama 15 tahun terakhir PT.PN VIII tidak pernah memperoleh untung dari penjualan komoditas teh. Penjualan teh hanya menunjang cash flow arus keuangan perusahaan. Faktor-faktornya antara lain karena harga yang tidak signifikan dengan tingginya biaya produksi yang cenderung naik. Meski telah diekspor ke sejumlah negara dengan mekanisme lelang, produksi teh PT.PN VIII tertekan oleh produksi negara lain yang lebih rendah harganya.

Selain itu, PT.PN VIII juga menghadapi persoalan okupasi lahan yang mencapai 2.000-3.000 hektar dalam kurun waktu 15 tahun sejak 1999-2014 dari total lahan yang dimiliki PT.PN VIII mencapai 114.000 hektar (Ardia, 2014). Namun, kerugian teh PT.PN VIII tidak menjadikannya pailit karena ia merupakan perusahaan BUMN, yang mana bisa

meminta pertolongan dana pemerintah ketika benar-benar dalam kondisi terdesak (Rachmat Badrudin, 2018). Selain itu, PT.PN VIII juga memiliki sektor usaha lain yang mampu berkontribusi dalam total marjinnnya.

Dari segi kapabilitas produksi, PT.PN VIII memiliki 41 unit kebun dan terdapat 24 perkebunan teh di atas tanah produktif seluas 25.512,02 Ha dan merupakan perkebunan yang cukup luas di 6 kabupaten di wilayah Jawa Barat. Selain teh, kegiatan usaha perseroan tersebut meliputi pembudidayaan tanaman, pengolahan atau produksi, dan penjualan komoditi perkebunan karet, kelapa sawit, kina, dan kakao. PT.PN VIII juga bergerak di sektor hilir berupa pengembangan produk teh Walini. Sebagai upaya memperluas distribusi produk Walini hingga ke pasar global, PT.PN VIII telah menandatangani Nota Kesepahaman (MoU) rencana kerja sama pemasaran dan pengembangan produk dengan perusahaan ritel raksasa asal Uni Emirat Arab, Lulu Group Internasional. Lulu Group International saat ini juga tengah melakukan ekspansi ke Indonesia melalui pembukaan gerai hypermart. Produk teh Walini saat ini telah dipasarkan ke 136 hypermart yang berada di Timur Tengah dan dua hypermart yang berada di Indonesia. Produk tersebut meliputi teh putih, teh hijau dan kopi PT.PN VIII (Primadhyta, 2017).

PT.PN VIII juga mengoptimalkan lahan tidak produktif kelolaannya di kawasan Desa Maswati, Cikalong Wetan, Kabupaten Bandung dengan luas lahan sekitar 3.000 hektare. Kawasan tersebut merupakan lahan perkebunan teh Walini yang tidak lagi produktif sejak tahun 2005. Sebagai upaya optimalisasi aset yang dimiliki, kawasan tersebut rencananya akan dibangun menjadi kawasan pemukiman dengan nama kota Walini, yang mana terdapat perumahan, pusat bisnis, pusat pemerintahan dan Kampung Asia Afrika. Kawasan tersebut juga telah ditetapkan oleh Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Barat Nomor 2 tahun 2012 dan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Tahun 2009. Prospek pengembangan kota mandiri tersebut didukung dengan rencana pendirian kampus Institut Teknologi Bandung (ITB) berkonsep Green Techno-Art Campus (2015). Estimasi total investasi dari proyek properti PT.PN VIII tersebut diperkirakan sejumlah Rp 3,1 triliun (Syafina, 2016).

Dari berbagai sisi pembiayaan yang terketan tinggi mngindikasikan lemahnya segi pembiayaan prusahaan, sementara kapasitas PT.PN VIII dilihat dari lahan-lahan yang mengalami alih fungsi lahan demi menambal finansial yang buruk akibat kerugian produksi teh, mengindikasikan kapasitas produksi yang semakin rendah. Dari analisa tersebut, kondisi cost-capability PT.PN VIII sebenarnya berada di posisi lemah.

Tabel.3 Matriks Cost-capability ratio PT.PN VIII

	Cost	
Capability	Low	High

Low	C: Market follower with weak long-term survival object	D: Market follower facing to immediate exit
High	A: Highly competitive industrial leader	B: Industrial leader but subject to serious competitive pressures

(Sumber: analisis penulis)

Dari segi market imperative PT.PN VIII PT.PN VIII memiliki cukup pembeli, meskipun volume penjualannya terlihat tidak menentu selama lima tahun terakhir, bahkan cenderung turun. Meskipun ada kontribusi pemerintah dalam menyelamatkan pasar teh di Eropa melalui advokasi teh di tahun 2018, penjualannya tetap turun sebesar 5000 kg dari tahun sebelumnya, begitupun nilai ekspornya. PT.PN VIII menjual produksi tehnya dalam dua cara, yakni direct selling dan lelang. Direct selling dilakukan secara langsung dengan trader di luar negeri dan transaksi berlangsung di luar negeri dengan kurs dolar. Mekanisme lainnya adalah lelang yang diadakan oleh anak perusahaan holding PT.PN VIII yang menangani lelang komoditi, yaitu yakni PT. Kharisma Pemasaran Bersama.

Pembeli-pembeli PT.PN VIII hingga per Desember 2018 antara lain; CV. Padakers, PT. Trijasa Prima nternasional, Yoosuf Akbani, PT. Anugerah Tetap Makmur, PT. Cassa Amagra Utama, PT. Sinco Jaya Abadi, PT. Surya Sentosa Sejahtera, PT. Kinami Sarana Mandiri, PT. Indonesia Tea Trader, PT. Indoglobal Galang Pamitra, PT. Pucuk Mas Tigadaun, PT. Surya Kemilau Cemerlang, PT. Kabepe Chakra, PT. Harum Sari, PT. St.Clar, PT. Van Ress Indonesia, PT. Jakarta Tea Trader, PT. Unilever Indonesia. Dari seluruh pembeli tersebut, selama lima tahun berturut-turut PT.PN VIII mampu menjual produk tehnya dengan nilai perdagangan sbb:

Tabel.3 Jumlah volume dan nilai ekspor PT.PN VIII 2014-2018

Uraian	2014	2015	2016	2017	2018 /November
Vol	35,7	27,8	24,8	30,1	25,7
(kg)	25,9	18,6	46,0	33,6	35,9
	31	73	95	73	74
Nilai	687,	541,	477,	55,4	521,
(Rp)	576,	991,	962,	16,9	188,

	838	790	787	78	795
Harga	19,2	19,4	19,	18,3	20,2
a	46	83	237	65	518,
(Rp/ Kg)					3651

(Sumber: Divisi Pemasaran PT.PN VIII, 2018)

Sedangkan dari segi financial discipline, menurut informasi dari pihak PT.PN VIII, perusahaan supplier ini tidak terdaftar dalam bursa efek Indonesia dan tidak memiliki kelola finansial di aspek pasar saham.

2. Dinamika kompetitif Unilever

Unilever memiliki basis pemasok paling besar di empat negara untuk produk-produk teh terkenalnya: Lipton dan PG Tips. Negara-negara pemasok terbesar tersebut adalah India, Kenya, Tanzania dan Srilanka dan membuka produksinya di Dubai sejak 2009 (Knowledge, 2009). Selain di negara tersebut, Unilever juga memiliki kebun di beberapa negara di Indonesia dan memasok dari perusahaan-perusahaan pengolah teh Indonesia. Unilever juga telah menjalin kemitraan dengan RA untuk menjamin mutu teh dari pemasok di 14 negara di Asia dan Afrika, kerjasama tersebut salah satunya dalam wujud pelatihan petani kecil untuk sertifikasi (Hoefe, 2016).

Pemasok lain Unilever adalah perkebunan teh Havukal dan Kairbeta, terletak di Nilgiris di India Selatan, keduanya juga telah bersertifikat RA. Teh Nilgiri menyumbang sekitar 92 juta kg per tahun, yaitu sekitar 10% dari total produksi teh India. Ada sekitar 200.000 pekerja yang bekerja di Nilgiris di 66.156 ha lahan. Banyak pekerja teh adalah pendatang dari distrik lain di Tamil Nadu dan negara bagian Jharkhand, Orissa, Bengal Barat, Assam dan Bihar. Pekerja migran membentuk sekitar 30% hingga 50% dari total tenaga kerja (Hoefe, 2016).

Selain India, Kenya merupakan basis pemasok besar Unilever lainnya. Kenya merupakan eksporter teh terbesar, petaninya menghasilkan lebih dari 60% produksi teh dunia di tahun 2009. Sektor teh mendukung sekitar 10% populasi penduduk disana (Seifert, 2014). Unilever Tea Kenya (UTK) didirikan pada 1924 dan telah mengembangkannya dan memproses 13000 ha areal teh dengan delapan pabrik manufaktur. Ada sekitar 32.370 ton teh diproduksi secara rutin oleh perkebunan tersebut, sehingga menjadikannya perusahaan swasta terbesar yang menanam jumlah teh terbesar di Kenya (Wal, 2011). Di Kenya, Unilever memiliki sejumlah kebun dan pabrik pengolahan dibawah nama perusahaan Unilever Tea Kenya (UTK), yang mana memiliki 20 perkebunan dan 8 pabrik manufaktur yang memproduksi sekitar 32 juta kilogram per tahun. Unilever telah menanam teh di Kenya sejak 1924 dan memiliki

kebun seluas lebih dari 8.250 hektar dengan jumlah pekerja 12.500 di Kericho dan 4.000 pekerja musiman. Terdapat 50.000 pekerja yang tinggal di daerah perkebunan (Unilever).

Pada tahun 2013, Unilever mengembangkan basis pasokan teh utamanya ke Tanzania (Bouckley, 2013). Menyadari pentingnya pasar teh di Teluk Arab, Unilever juga mendirikan pabrik teh pengolahan pertama pada tahun 1998 di Zona Bebas Jebel Ali di Dubai. Selama dekade terakhir, pabrik tersebut telah tumbuh menjadi pabrik pembuatan teh terbesar kedua di dunia. Hari ini, pabrik Lipton Unilever mempekerjakan total 160 karyawan dan mengekspor sepertiga dari produksinya ke 53 negara, mulai dari Australia hingga ke Kanada. Pabrik ini menjadi penopang daya kompetitif bagi Unilever dalam produk kantong teh (Bouckley, 2013).

Unilever memiliki ongkos produksi yang tinggi untuk pengembangan R&D produk-produk tehnya, apalagi produk teh Unilever ada di hampir semua negara dengan market share yang cukup tinggi. Namun, secara kapabilitas Unilever memiliki kemampuan yang cukup tinggi. Banyaknya basis pemasok Unilever juga menciptakan daya tawar tersendiri sebagai pembeli teh curah di Indonesia, dengan demikian, wajar jika Unilever berani untuk memasang harga rendah untuk produksi Indonesia. Produksi teh Indonesia tidak memiliki porsi banyak dalam racikan produk tehnya, karena basis pemasok lebih diprioritaskan pada keempat negara tersebut, yang mana dari segi kualitas dan produksi memiliki kapabilitas lebih besar. Dengan adanya berbagai program sosial dan sertifikasi, secara tidak langsung Unilever juga telah mengamankan rantai pasokannya untuk jangka waktu lama.

Pada tahun 2013, Unilever sempat menginvestasikan dana sejumlah \$ 96,2 juta ke pabrik manufakturnya di Suffolk. Pabrik tersebut memproduksi enam miliar kantong teh per tahun, terletak Washington seluas 26 hektar. Unilever membiayai 300 karyawan dengan upah per jam untuk karyawan berkisar dari \$ 19 hingga \$ 28. Dana investasi tersebut akan digunakan untuk membeli mesin produksi baru dan melakukan peningkatan infrastruktur gedung. Ini menandakan bahwa secara kapabilitas finansial, Unilever memiliki kemampuan cukup besar dalam meningkatkan produk-produk tehnya (Wheeler, 2013).

Dengan banyaknya sumber pasokan teh Unilever di dunia, mengindikasikan kapasitas produksi teh Unilever sangat tinggi dan aman. Dari segi pembiayaan produksi, Unilever juga tidak mengindikasikan lemah dalam hal pembiayaan, terbukti dengan adanya ekspansi pengelolaan perkebunan teh oleh Unilever sendiri. Ekspansi hulu ini tidak hanya berupa perkebunan, namun juga peracikan teh. Dengan begitu, faktor cost-capability ratio Unilever berada di posisi yang tinggi dan membua perusahaan ini sangat kompetitif dalam industri.

Tabel.4 Matriks Cost-capability Industri Teh Unilever Global Company

	Cost	
Capability	Low	High
Low	C: Market follower with weak long-term survival object	D: Market follower facing to immediate exit
High	A: Highly competitive industrial leader	B: Industrial leader but subject to serious competitive pressures

(Sumber: Analisis Penulis)

Dari segi market imperative, Unilever memiliki dua merek internasional yang memainkan pasar secara strategis, yaitu Lipton dan PG Tips. Masing-masing memiliki segmentasi pasar dengan branding yang berbeda, namun keduanya sama-sama kompetitif. Lipton lebih dikenal dengan produk-produk teh instan yang tersedia di lebih dari 110 negara, termasuk di Eropa, Amerika Utara, Timur Tengah, Afrika dan Asia. Namun, tidak di semua negara Lipton menjadi pemimpin pasar. Meskipun demikian, Lipton memegang 10% pangsa pasar dunia untuk teh dari 20% penguasaan teh Unilever di skala global. Produk-produk Lipton lebih cenderung pada teh kemasan yang instan dan siap di konsumsi. Dalam beberapa produk seperti Lipton Original Iced Tea, penjualannya bekerja sama dengan Pepsi.

Lipton Iced Tea merupakan produk unggulan Lipton yang secara umum memiliki dua kelompok target konsumen utama. Kelompok pertama mencakup orang-orang urban yang cenderung memiliki kebiasaan serba instan. Kelompok kedua terdiri dari segmen yang memperhatikan aspek kesehatan (Essays, 2018).

Di segmen produk teh panas dan teh RTD, Lipton juga dianggap terkemuka di dunia, dengan perolehan margin sekitar US \$ 6 miliar pada tahun 2013. Kedua produk tersebut memiliki cakupan global yang penting dalam membantu mengamankan posisi keseluruhannya, termasuk untuk mengatasi kelemahan merek ini di Indonesia (Research, 2014) Pasar AS dan Eropa menjadi kontribusi penting, mengingat Lipton tidak memiliki

pangsa pasar mayoritas di tiga negara konsumen teh premium terbesar, yaitu India dan Jepang. Meskipun demikian Lipton memiliki potensi pertumbuhan yang besar karena distribusinya yang fantastis di seluruh Eropa, AS, sebagian Asia, Amerika Utara, Afrika, dan Timur Tengah dan meningkat setiap tahun (Bhasin, 2018).

Pada tahun 2012, pasar teh AS mengalami penurunan sebesar 4% dalam hal volume perdagangan luar negeri, tetapi meningkat sebesar 4% dari segi nilai saat ini di luar perdagangan, masing-masing mencapai 36.151 ton dan US \$ 2,1 miliar. Namun di tahun yang sama, penjualan teh Unilever meningkat 2%, mencapai US \$ 385 juta. Meskipun mengalami penurunan setengah persentase poin dalam saham, tetapi produk teh Lipton masih memimpin dengan pangsa pasar 18% dari nilai penjualan teh di luar perdagangan. Hal ini karena konsumen teh di AS rata-rata beralih ke teh RTD dari yang semula teh celup (Desk, 2013). Selain itu, di Amerika, Unilever dapat mengatasi isu-isu kesehatan yang populer di kalangan konsumen melalui branding kesehatan dalam minuman teh. Hal ini mengakibatkan Lipton memegang pangsa pasar terbesar dalam pasaran teh kemasan, yaitu 32,6% melalui produk Lipton Ice Tea (Essays, 2018).

PG Tips tidak memiliki pasar seluas Lipton, namun merek tersebut mendominasi pasar Inggris didominasi bersaing dengan Tetley. Hal ini tidak terlepas dari kebiasaan teh yang dikonsumsi di Inggris adalah varietas teh hitam. Tetley memimpin pasar dengan 27% saham, diikuti oleh PG Tips dengan sekitar 24% saham. PG Tips juga mulai mengikuti Pukka Herbal, Teh Yogi dalam trend penjualan secara online (Desk, 2013).

Sama halnya produk agrofood lainnya, permintaan jaminan akan kepedulian terhadap isu-isu sosial juga menjadi tuntutan umum konsumen di negara-negara maju. Unilever dapat mengatasi tantangan tersebut melalui jalinan kemitraan dengan pihak ketiga, sebagai pemegang sertifikasi. Selain itu, Unilever juga kerap bekerjasama dengan lembaga pendidikan atau LSM untuk meyakinkan konsumennya bahwa mereka berkomitmen tinggi dalam isu-isu sosial.

Terakhir adalah analisis segi finansial Unilever. Di pasar saham, Unilever masih tergolong sebagai kompetitor bersaing dengan Procter & Gamble. Keduanya dianggap sebagai perusahaan yang potensial untuk menanamkan saham karena memiliki kekuatan merek. Merek-merek dari kedua perusahaan tersebut seringkali masuk sebagai top 100 merek-merek terkenal di dunia tahunan Forbes, berada pada peringkat ke-29 (P&G) dan ke-48 (Unielver), dengan total nilai merek antara keduanya sebesar \$ 28 miliar. Upaya merger yang gagal oleh pesaingnya juga membuat Unilever semakin solid di tahun 2017 yang solid, dengan perolehan saham 25% pada tahun itu (Stoffel, 2018).

Pada tahun 2017, kemampuan finansial Unilever dibuktikan dengan mengakuisi dua merek teh ternama. Pertama, Unilever membeli merek teh Inggris yang memiliki omset lebih

dari £30 juta dan pertumbuhan sekitar 30%. Menurut Euromonitor 2016, Pukka adalah perusahaan teh organik dengan pertumbuhan tercepat di dunia (Unilever, Unilever acquires Pukka Herbs, 2017). Kedua, Unilever membeli merek teh Tazo yang meliputi resep, intelektual properti dan inventaris Starbucks seharga \$384 juta (McGrath, 2017).

KESIMPULAN

Dari segi competitive dynamic, bisa dilihat bahwa posisi PT.PN VIII sebagai supplier tergolong lemah karena aspek cost-capability yang rendah serta jangkauan pasar yang terbatas. PT.PN VIII memiliki beban produksi yang besar dengan adanya kewajiban sertifikasi demi memenuhi tuntutan sertifikasi Unilever sebagai leadfirm, sementara beban produksi untuk kesejahteraan buruh juga menjadi porsi yang paling banyak memakan anggaran biaya produksi, ini membuat rendahnya cost-capability ratio perusahaan-perusahaan pengolah teh Indonesia. Sementara, cost-capability ratio lead firm, Unilever, relatif lebih tinggi karena ditopang kemampuan finansial kuat, apalagi dengan keterlibatan Unilever dalam pasar saham internasional.

Dalam interfirm-control, strategi yang terbentuk berupa manajemen eksternalisasi produksi oleh pihak lead-firm melalui pengalihdayaan (produksi dan jasa) dengan corak integrasi vertikal kuat dari pihak lead firm. Konsekuensi-konsekuensi dari terjalannya relasi strategi interfirm-control antarlain menyebabkan Indonesia tidak memiliki pilihan ataupun keputusan terhadap harga dan sistem produksinya. PT.PN VIII misalnya, akan menetapkan harga yang mampu bersaing dengan supplier-supplier lainnya—karena Unilever memiliki banyak opsi penjual. Ditambah lagi, Unilever memiliki beberapa perkebunannya sendiri sebagai campuran produksi tehnya. Menaikkan harga untuk menutupi ongkos produksi dalam hal ini adalah pilihan yang sulit, karena leadfirm seperti Unilever memiliki banyak pilihan penjual yang mungkin juga lebih bagus dari segi kualitas. Di ranah produksinya, PT.PN VIII juga harus menanggung tuntutan-tuntutan konsumen di Eropa dan Amerika terkait adanya label sertifikasi, ini membuat ongkos produksi yang dikeluarkan pun semakin besar.

REFERENSI

Buku

Yeung, N. M. (2014). *Toward a Dynamic of Global Production Network*. Economy Geography.

Yeung, N. M. (2015). *Global Production Network Theorizing Economic Development In an Interconnected World*. UK: Oxford Press.

Artikel Jurnal

- Nayatakaningtyas, e. a. (2017). Competitiveness of Indonesian Tea in Internasional Market. Indonesian Journal Business and Entrepreneurship Vol.3 No.1
<https://doi.org/10.17358/ijbe.3.1.14>
- Seifert, A. I.-S. (2014). Leapfrogging to Mainstream; Unilever Makes Lipton Tea Sustainable. Supply Chain Forum: An International Journal 15:1, 68-75.
DOI:10.1080/16258312.2014.11517334
- Suprihatini, R. (2015). Analisis supply chain teh Indonesia. Jurnal Penelitian Teh dan Kina (18) Vol. 2, 107-118 .
- Supriatna, N. (2014). Analisis Kontribusi Efisiensi Biaya Produksi terhaap Kemampuan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Jawa Barat. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan 2 (3), 498-507.
- Wal, S. v. (2011). Certified Unilever Tea Small cup, big difference. SSRN .
DOI:10.2139/ssrn.1961574.

Laporan Penelitian

- Hoefe, R. (2016). Certified Unilever Tea, A Cup Half Empty. Utrecht: India Committee of the Netherlands.
- Pertanian, D. J. (2014). Peningkatan Produksi, Produktivitas dan Mutu Tanaman Rempah dan Penyegar: Pedoman Teknis Pengembangan Tanamann Teh. Jakarta: Direktorat Jenderal Perkeunan Kementrian.
- Rebecca M. Henderson, F. N. (2011, December 21). Sustainable Tea at Unilever. USA: Harvard Business School.
- Tetley. (2018). The Tea Report: a complete landscape of the out of home tea market. UK: Tetley tea academy.
- VIII, D. i. (2018). Jumlah volume dan nilai ekspor PT.PN VIII 2013 - 2018. Bandung: PT.PN VIII.

Wawancara

- Tubagus Atmaja, K. d. (2018, Desember 13). Wawancara dengan Tubagus Atmaja, Kepala divisi Pemasaran PTPN VIII (kantor PTPN VIII Bandung). (D. Setiyaningsih, Interviewer)
- Rachmat Badrudin, P. D. (2018 , Desember 14). Wawancara PT. Kabepe Chakra . (D.

Setiyaningsih, Interviewer)

Publikasi Daring

Unilever's Lipton brand continues its dominance of the US tea market. (2013, Juni 25). Retrieved 03 23, 2019, from My New Desk: <http://www.mynewsdesk.com/uk/pressreleases/unilever-s-lipton-brand-continues-its-dominance-of-the-us-tea-market-880049>

PTPN 10. (2016, Maret 15). Retrieved 04 23, 2019, from PTPN X Belajar Pengendalian Bahan Baku Berbasis Rainforest Alliance: <http://ptpn10.co.id/blog/ptpn-x-belajar-pengendalian-bahan-baku-berbasis-rainforest-alliance>

Alliance, R. (2007, May 25). Unilever, the World's Largest Tea Company, Commits to Rainforest Alliance Certification. Retrieved 03 02, 2019, from Rainforest Alliance: <https://www.rainforest-alliance.org/press-releases/unilever>

Ardia, H. (2014, April 11). Wah...PTPN VIII Ngaku 15 Tahun Rugi Terus dari Teh. Retrieved 02 01, 2019, from Bisnis.com: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20140411/99/218772/wah...ptpn-viii-ngaku-15-tahun-rugi-terus-dari-teh> diakses

Bhasin, H. (2018, November 30). SWOT analysis of Lipton. Retrieved 03 02, 2019, from Marketing 91: <https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-lipton/>

Bouckley, B. (2013, September 2). The Lipton Factor Unilever spend doubles Tanzania tea business size . Retrieved 03 03, 2019, from Beverage Daily.com: <https://www.beveragedaily.com/Article/2013/09/04/The-Lipton-Factor-Unilever-spend-doubles-Tanzania-tea-business-size>

Desk, M. N. (2013, 25 Juni). Unilever's Lipton brand continues its dominance of the US tea market. Retrieved 02 10, 2019, from My New Desk: <https://www.mynewsdesk.com/uk/companiesandmarkets-com/pressreleases/unilever-s-lipton-brand-continues-its-dominance-of-the-us-tea-market-880049>

Essays, U. (2018, November). Case Study Lipton Ice Tea Marketing Essay. Retrieved 03 01, 2019, from UK Essays: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/case-study-lipton-ice-tea-marketing-essay.php>

Food, N. (2007, May 26). Unilever Commits To Sourcing All Its Tea From Sustainable Ethical Sources. Retrieved 02 10, 2019, from News Food: <https://newsfood.com/unilever-commits-to-sourcing-all-its-tea-from-sustainable-ethical-sources/>

- Hoefe, R. (2016). *Certified Unilever Tea, A Cup Half Empty*. Utrecht: India Committee of the Netherlands.
- Knowledge, I. (2009, January 26). *Planting the seeds of success in the desert: Lipton's tea factory in Dubai*. Retrieved 02 27, 2019, from Insead Knowledge: <https://knowledge.insead.edu/leadership-management/strategy/planting-the-seeds-of-success-in-the-desert-liptons-tea-factory-in-dubai-1735>
- Kompas. (2015, 23 Oktober). *PTPN VIII Optimalisasikan Lahan Tidak Produktif*. Retrieved 02 10, 2019, from Kompas.com: <https://ekonomi.kompas.com/read/2015/10/23/122225726/PTPN.VIII.Optimalisasikan.Lahan.Tidak.Produktif>
- McGrath, M. (2017, November 2). *Starbucks To Sell Tazo Tea Brand To Unilever For \$384 Million*. Retrieved 03 23, 2019, from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2017/11/02/starbucks-to-sell-tazo-tea-brand-to-unilever-for-384-million/#16502fd77d78>
- PG Tips. (n.d.). Retrieved 01 25, 2021, from <https://www.unilever.co.uk/brands/food-and-drink/pg-tips.html>
- Pos, J. (2017, Januari 5). *Lelang Teh Produksi BUMN Diikuti 24 Korporasi Besa*. Retrieved 03 02, 2019, from Jawa Pos: <https://www.jawapos.com/ekonomi/bisnis/05/01/2017/lelang-teh-produksi-bumn-diikuti-24-korporasi-besar>
- Primadhyta, S. (2017, Oktober 13). *Gandeng Lulu Group, Teh Walini PTPN VIII Rambah Pasar Global*. Retrieved 02 07, 2019, from CNN Indonesia: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20171013095244-92-248124/gandeng-lulu-group-teh-walini-ptpn-viii-rambah-pasar-global>
- Research, E. (2014, Juli 08). *Lipton: Hot Tea and RTD Tea Major Market Sales*. Retrieved 03 05, 2019, from Euromonitor Research: <https://blog.euromonitor.com/lipton-hot-tea-and-rtd-tea-major-market-sales/>
- Stoffel, B. (2018, Januari 21). *Better Stock: Procter & Gamble Co (PG) vs. Unilever NV (UN)*. Retrieved 03 15, 2019, from The Moley Fool: <https://www.fool.com/investing/2018/01/21/better-stock-procter-gamble-co-pg-vs-unilever-nv-u.aspx>
- Syafina, D. C. (2016, Januari 12). *PTPN VIII siapkan proyek properti senilai Rp 3,1 T*.

Retrieved 02 15, 2019, from Kontan.co.id: <https://industri.kontan.co.id/news/ptpn-viii-siapkan-proyek-properti-senilai-rp-31-t>

Unilever. (2017, September 07). Unilever acquires Pukka Herbs. Retrieved 03 20, 2019, from <https://www.unilever.com/news/press-releases/2017/unilever-acquires-pukka-herbs.html>

Unilever. (n.d.). Human rights in our extended value chain. Retrieved 03 01, 2019, from Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/what-matters-to-you/kericho-tea-estates.html>

Unilever. (n.d.). Tea A Popular Beverage: Journey to Sustainable Future. Retrieved from https://www.unilever.com/Images/es_2003_tea-a-popular-beverage_tcm244-409725_en.pdf

Unilever. (n.d.). Unilever Food Solutions. Retrieved 03 05, 2019, from <http://unilever.com/brands/food-and-drink/unilever-food-solutions.html>

Wheeler, L. (2013, Maret 11). Unilever to invest \$96.2 million in it's Suffolk Lipton Tea plant. Retrieved 01 03, 2019, from Pilotonline: <https://www.pilotonline.com/inside-business/news/economic-development/>