

Forum Agribisnis

Agribusiness Forum

**Dampak Kenaikan Harga Ekspor
Terhadap Kinerja Sektor Industri Pengolahan Indonesia**
Alla Asmara

**Efisiensi Teknis Usahatani Ubi Jalar
di Desa Cikarawang Kabupaten Bogor Jawa Barat**
Farah Ratih dan Harmini

**Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan
Agribisnis Teh Indonesia**
Venty Fitriany Nurunisa dan Lukman Mohammad Baga

**Analisis Kelayakan Restrukturisasi Mesin
Pabrik Gula Kremboong, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur**
Felicia Nanda Ariesa dan Netti Tinaprilla

**Analisis Kinerja Keuangan dan Kepuasan Nasabah
Terhadap Pelayanan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A)
"Rukun Tani" di Kabupaten Bogor**
Putri Kusumaningtyas dan Heny Kuswanti Daryanto

**Perilaku Wirausaha Mahasiswa Peserta Program Kreativitas
Mahasiswa Kewirausahaan dan Program Pengembangan
Kewirausahaan Mahasiswa**
Rifzashani Azzahra dan Burhanuddin

**Program Studi Magister Sains Agribisnis
Departemen Agribisnis
Fakultas Ekonomi dan Manajemen - IPB**



Forum Agribisnis

Vol 2 No 1 Maret 2012

ISSN 2252-5491

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung jawab :

Ketua Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Dewan Redaksi:

Ketua : Prof. Dr. Ir. Rita Nurmalina, MS
Anggota : 1. Dr. Ir. Ratna Winandi, MS
2. Dr. Ir. Anna Fariyanti, MS.
3. Dr. Ir. Amzul Rifin, MA
4. Dr. Ir. Dwi Rachmina, MS

Mitra Bestari sebagai Penelaah Ahli :

1. Prof. Dr. Bustanul Arifin (Universitas Lampung)
2. Prof. Dr. Ir. Masyhuri (Universitas Gajah Mada)
3. Prof. Dr. Ir. Achmad Suryana, MS (Kementerian Pertanian)
4. Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani, MS (Universitas Brawijaya)
5. Dr. Ir. Muhammad Firdaus, MS (Institut Pertanian Bogor)

Redaktur Pelaksana:

1. Ir. Harmini, MS
2. Dr. Ir. Netti Tinaprilla, MM
3. Maryono, SP., MSc

Administrasi dan distribusi:

1. Hamid Jamaludin Muhrim, Amd
2. Yuni Sulistyawati, S.AB

Alamat Redaksi:

Magister Sains Agribisnis (MSA),
Departemen Agribisnis,
Fakultas Ekonomi dan Manajemen,
Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 4 Level 5, Kampus IPB Darmaga,
Telp/Fax : (0251) 8629654,
e-mail: forum.agribisnis@gmail.com

FORUM AGRIBISNIS (FA) adalah jurnal ilmiah sebagai forum komunikasi antar peneliti, akademisi, penentu kebijakan dan praktisi dalam bidang agribisnis dan bidang terkait lainnya. Tulisan bersifat asli berisi analisis empirik atau tinjauan teoritis dan review buku terbaru. Jurnal diterbitkan setiap semester pada bulan Maret dan September.

Copy digital Forum Agribisnis dapat diakses di : <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/57588>

DAFTAR ISI

Forum Agribisnis

Volume 2, No. 1 – Maret 2012

Dampak Kenaikan Harga Ekspor Terhadap Kinerja Sektor Industri Pengolahan Indonesia Alla Asmara	1 - 16
Efisiensi Teknis Usahatani Ubi Jalar di Desa Cikarawang Kabupaten Bogor Jawa Barat Farah Ratih dan Harmini	17 - 32
Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Agribisnis Teh Indonesia Venty Fitriany Nurunisa dan Lukman Mohammad Baga	33 - 52
Analisis Kelayakan Restrukturisasi Mesin Pabrik Gula Kremboong, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur Felicia Nanda Ariesa dan Netti Tinaprilla	53 - 68
Analisis Kinerja Keuangan dan Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis (LKM-A) “Rukun Tani” di Kabupaten Bogor Putri Kusumaningtyas dan Heny Kuswanti Daryanto	69 - 90
Perilaku Wirausaha Mahasiswa Peserta Program Kreativitas Mahasiswa Kewirausahaan dan Program Pengembangan Kewirausahaan Mahasiswa Rifzashani Azzahra dan Burhanuddin	91 - 105

ANALISIS DAYA SAING DAN STRATEGI PENGEMBANGAN AGRIBISNIS TEH INDONESIA

Venty Fitriany Nurunisa¹⁾ dan Lukman Mohammad Baga²⁾

^{1,2)}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
venty.fitriany.nurunisa@gmail.com

ABSTRACT

In the last ten years, the performance of Indonesia's tea agribusiness has been decreased. It is shown by the decreasing of tea estate area by 2.18 percent per year, tea production decreased by 0.8 percent and export volume decreased by 1.07 percent per year. The Porter's Diamond System analysis shows that the competitiveness of Indonesia's tea agribusiness is still weak. The main component of Indonesia's tea that supports each other are : 1) the resources factors with the domestic demand conditions, and also 2) the resources factors with the related and supporting industries. While in the supporting component, the government component only supports the resources factors component, and it's clearly different with the chance component that supports all the main components. Finally, tea agribusiness development strategies in Indonesia was analyzed by using SWOT and Architecture Strategy, which were more directed to increase the performance of smallholders tea plantation by strengthening the role of farmer group and optimalizing the role of association. In the other hand, the strategies for government and private tea estate are more directed to increase the volume of production and product diversification which are important for improving the export oriented tea products. Other strategies that can be implied are 1) increasing the promotional activity and 2) spreading information about tea and its benefits to increase domestic tea consumption.

Keyword(s): tea agribusiness, porter's diamond, road map.

ABSTRAK

Selama sepuluh tahun terakhir, kinerja agribisnis teh Indonesia menurun. Hal ini ditunjukkan oleh penurunan luas areal perkebunan teh sebesar 2,18 persen per tahun, diikuti oleh penurunan produksi sebesar 0,8 persen dan volume ekspor 1,07 persen per tahun. Analisis daya saing menggunakan Sistem Berlian Porter menunjukkan bahwa daya saing agribisnis teh Indonesia masih lemah. Komponen utama dalam Sistem Berlian Porter teh Indonesia yang telah mendukung satu sama lain adalah faktor sumberdaya dengan komponen kondisi permintaan domestik dan juga faktor-faktor sumberdaya dengan komponen industri terkait dan pendukung. Sementara pada komponen penunjang, komponen pemerintah hanya mendukung komponen faktor sumberdaya, berbeda dengan komponen kesempatan yang telah mendukung semua komponen utama. Strategi pengembangan agribisnis teh yang dihasilkan melalui Analisis SWOT dan Arsitektur Strategi lebih diarahkan kepada peningkatan kinerja petani kecil pada perkebunan rakyat dengan cara memperkuat kelompok tani dan mengoptimalkan peran asosiasi-asosiasi. Sementara, bagi perkebunan negara dan swasta lebih mengarah kepada peningkatan volume produksi dan diversifikasi produk teh dengan orientasi pasar ekspor. Hal lain yang penting untuk diperhatikan adalah peningkatan aktivitas promosi dan penyebaran informasi tentang teh dan manfaatnya untuk meningkatkan konsumsi teh domestik.

Kata Kunci : agribisnis teh, berlian porter, road map

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan kekayaan alam yang melimpah dan beraneka ragam (*mega biodiversity*). Keanekaragaman tersebut tampak pada berbagai jenis komoditas tanaman pangan, hortikultura, perkebunan juga peternakan. Dibandingkan dengan subsektor lainnya, subsektor perkebunan merupakan kontributor devisa tertinggi. Neraca perdagangan pertanian selama periode 2005-2009 menunjukkan bahwa subsektor perkebunan mengalami surplus perdagangan dengan pertum-

buhan rata-rata sebesar 21,25 persen per tahun (Tabel 1).

Pemerintah melalui Kementerian Pertanian 2010-2014 menetapkan beberapa komoditas perkebunan sebagai komoditas unggulan nasional. Salah satu komoditas unggulan yang berasal dari subsektor perkebunan adalah teh. Pada tahun 2009, Indonesia berada pada posisi kedelapan sebagai produsen teh di dunia, dengan *share* produksi sebesar 3,5 persen. Selain itu Indonesia juga merupakan eksportir teh terbesar kelima dunia dengan market share sebesar 5,56 persen pada tahun 2009¹.

Tabel 1. Neraca Perdagangan Pertanian Tahun 2005-2009

Kegiatan	Tahun	2005	2006	2007	2008	2009
		(US\$ 000)				
1		Subsektor Perkebunan				
Ekspor		10.673.186	13.972.064	19.948.923	27.369.363	21.581.670
Impor		1.532.520	1.675.067	3.379.875	4.535.918	3.949.191
Neraca		9.140.666	12.296.997	16.569.048	22.833.445	17.632.479
2		Subsektor Hortikultura				
Ekspor		227.974	238.063	254.765	432.727	378.627
Impor		367.425	527.415	795.846	909.669	1.063.120
Neraca		-139.451	-289.352	-541.081	-476.942	-684.493
3		Subsektor Peternakan				
Ekspor		396.526	388.939	748.531	1.148.170	754.914
Impor		1.121.832	1.190.396	1.696.459	2.352.219	2.132.800
Neraca		-725.306	-801.457	-947.928	-1.204.049	-1.337.886
4		Subsektor Tanaman Pangan				
Ekspor		286.744	264.155	289.049	348.914	321.280
Impor		2.115.140	2.568.453	2.729.147	3.526.961	2.737.862
Neraca		-1.828.396	-2.304.299	-2.440.098	-3.178.047	-2.416.582
		Sektor Pertanian				
Ekspor		11.584.429	14.863.221	21.241.268	29.299.174	23.036.491
Impor		5.136.916	5.961.331	8.601.327	11.324.767	9.882.973
Neraca		6.447.513	8.901.890	12.639.941	17.974.407	13.153.518

Sumber : BPS (2010) dalam Kementerian Pertanian Republik Indonesia (2010)

¹ FAO (*Food and Agriculture Organization*) dalam <http://faostat.fao.org>. [Diakses tanggal 28 Desember 2011].

Selain kontribusinya terhadap perekonomian nasional, usaha perkebunan teh juga memberikan dampak positif bagi lingkungan. Keberadaan perkebunan teh dapat membantu mempertahankan sistem hidrologi, mencegah erosi pada tanaman teh yang telah produktif, menyerap CO₂ dan menghasilkan O₂ serta dapat menjadi alternatif pilihan fasilitas rekreasi (agrowisata). Selain itu, dalam konteks pengembangan industri, peningkatan permintaan produk teh curah dan teh olahan di Indonesia berpotensi menciptakan nilai *multiplier effect* yang relatif besar².

Namun, potensi serta kondisi agribisnis teh di Indonesia saat ini sedang mengalami penurunan baik produksi maupun produktivitas. Selama sepuluh tahun terakhir (1999-2009) luas areal perkebunan teh Indonesia mengalami penurunan rata-rata sebesar 2,18 persen per tahun. Penurunan luas areal ini juga diikuti oleh penurunan produksi teh curah 0,8 persen per tahun serta rata-rata penurunan volume ekspor sebesar 1,07 persen per tahun (BPS, 2010). Penurunan performa ini tentu akan mempengaruhi kinerja setiap subsistem dalam sistem agribisnis teh Indonesia. Hal ini harus segera diatasi

mengingat begitu besarnya efek dan pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis teh Indonesia baik di pasar domestik maupun internasional. Dengan demikian, maka penting untuk mengetahui bagaimana daya saing agribisnis teh Indonesia serta bagaimana strategi pengembangan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing tersebut.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menelaah sistem agribisnis teh di Indonesia.
2. Menganalisis daya saing agribisnis teh Indonesia.
3. Merumuskan strategi pengembangan agribisnis teh Indonesia.

METODE PENELITIAN

Data dan Instrumentasi

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi secara langsung ke beberapa perkebunan teh di Provinsi Jawa Barat serta melalui wawancara mendalam terhadap beberapa tokoh teh nasional. Sedangkan data sekunder merupakan data yang telah terdokumentasi sebelumnya dan diperoleh dari data *time series* selama tahun 2000-2011 yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), Dirjen Perkebunan, *International Tea Committee* (ITC) serta laporan tahunan, hasil penelitian terdahulu, jurnal ilmiah, literatur, buku dan

² Peningkatan permintaan produk teh curah dan teh olahan akan mendorong peningkatan output yang relatif besar, baik bagi industri teh itu sendiri maupun bagi industri lain sebesar 1,5 kali lipat. Selain itu, apabila terjadi peningkatan pendapatan tenaga kerja pada industri teh, hal tersebut akan mendorong peningkatan pendapatan tenaga kerja di industri lain sebesar 1,6 kali lipat. Hal tersebut dikarenakan adanya keterkaitan *backward* dan *forward* dalam industri teh curah dan olahan, sehingga efeknya akan berdampak relatif besar (Santoso dan Suprihatini, 2007).

dokumentasi lain yang dikeluarkan oleh Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian (PSE-KP), Pusat Penelitian Teh dan Kina (PPTK), Lembaga Riset Perkebunan Indonesia (LRPI), serta sumber informasi lainnya seperti majalah, buletin dan internet. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data berupa alat pencatat, alat perekam, alat penyimpan data elektronik serta daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.

Kegiatan pengumpulan dan pengolahan data hingga penarikan kesimpulan dilakukan selama bulan Desember 2010 hingga April 2011.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini terbagi ke dalam dua periode, periode pengumpulan data tahap I, dan pengumpulan data tahap II. Pengumpulan data tahap I dimulai sejak bulan Desember 2010 berupa studi literatur, pencarian data statistik, serta *browsing* internet. Sedangkan pengumpulan data tahap II dilakukan pada bulan Februari-Maret 2011.

Pada tahap II ini pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam dengan tokoh teh nasional (*elite interview*). Wawancara dilakukan dengan beberapa narasumber yang dinilai mampu mewakili beberapa komponen penting dalam agribisnis teh Indonesia. Beberapa narasumber dalam penelitian ini adalah Direktur Eksekutif Dewan Teh Indonesia (DTI), Asisten

Manajer Pemasaran Teh PT KPBN³, *professional tea taster* dan *quality control* PT KPBN, staf PTPN VIII Kebun Gunung Mas, Mandor I Tanaman Perkebunan Ciliwung (perkebunan swasta yang menjalin kemitraan dengan perkebunan rakyat), anggota Asosiasi Teh Indonesia serta pengamat komoditas perkebunan.

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kerangka sistem agribisnis komoditas untuk mendeskripsikan kondisi agribisnis teh Indonesia, Teori Berlian Porter untuk menganalisis daya saing teh di Indonesia (Porter, 1990) dan Analisis SWOT untuk mengetahui strategi pengembangan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing agribisnis teh Indonesia (David, 2009). Kemudian, strategi pengembangan yang telah diperoleh dipetakan ke dalam sebuah *road map* pengembangan agribisnis teh Indonesia dengan menggunakan Arsitektur Strategi (Yoshida, 2006).

Analisis Berlian Porter

Teori Berlian Porter dapat digunakan untuk mengetahui daya saing suatu komoditas berdasarkan kondisi dari komponen-komponen yang saling

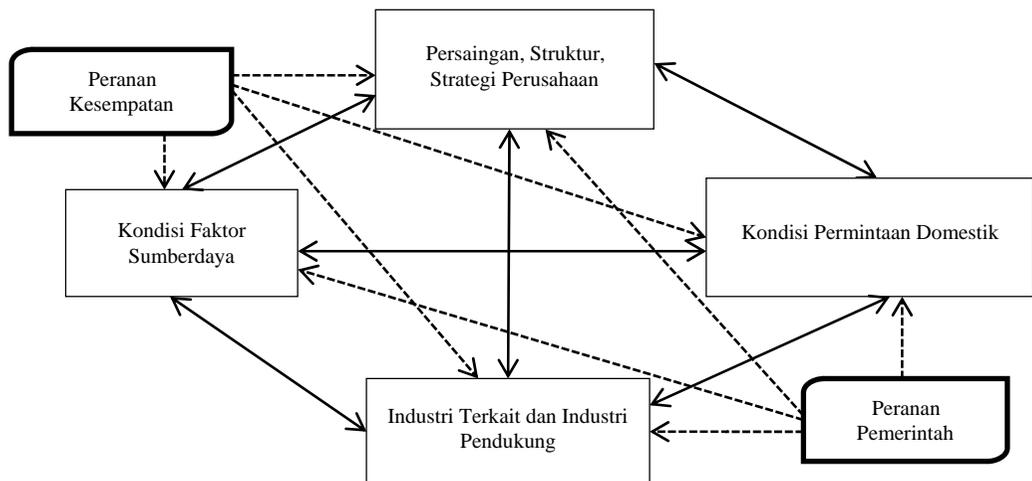
³ PT Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara (PT KPBN) merupakan lembaga pemasaran teh yang dibawah PTPN, dimana sejak tahun 2010 lembaga tersebut bertransformasi badan hukum menjadi perseroan terbatas.

mendukung dan menguatkan di suatu negara terkait dengan komoditas tersebut. Terdapat empat komponen utama dan dua komponen penunjang yang membentuk model seperti berlian. Komponen utama tersebut terdiri dari kondisi faktor sumberdaya, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, serta struktur, persaingan, dan strategi perusahaan. Sedangkan komponen penunjang Berlian Porter merupakan faktor pemerintah dan faktor kesempatan.

Analisis SWOT

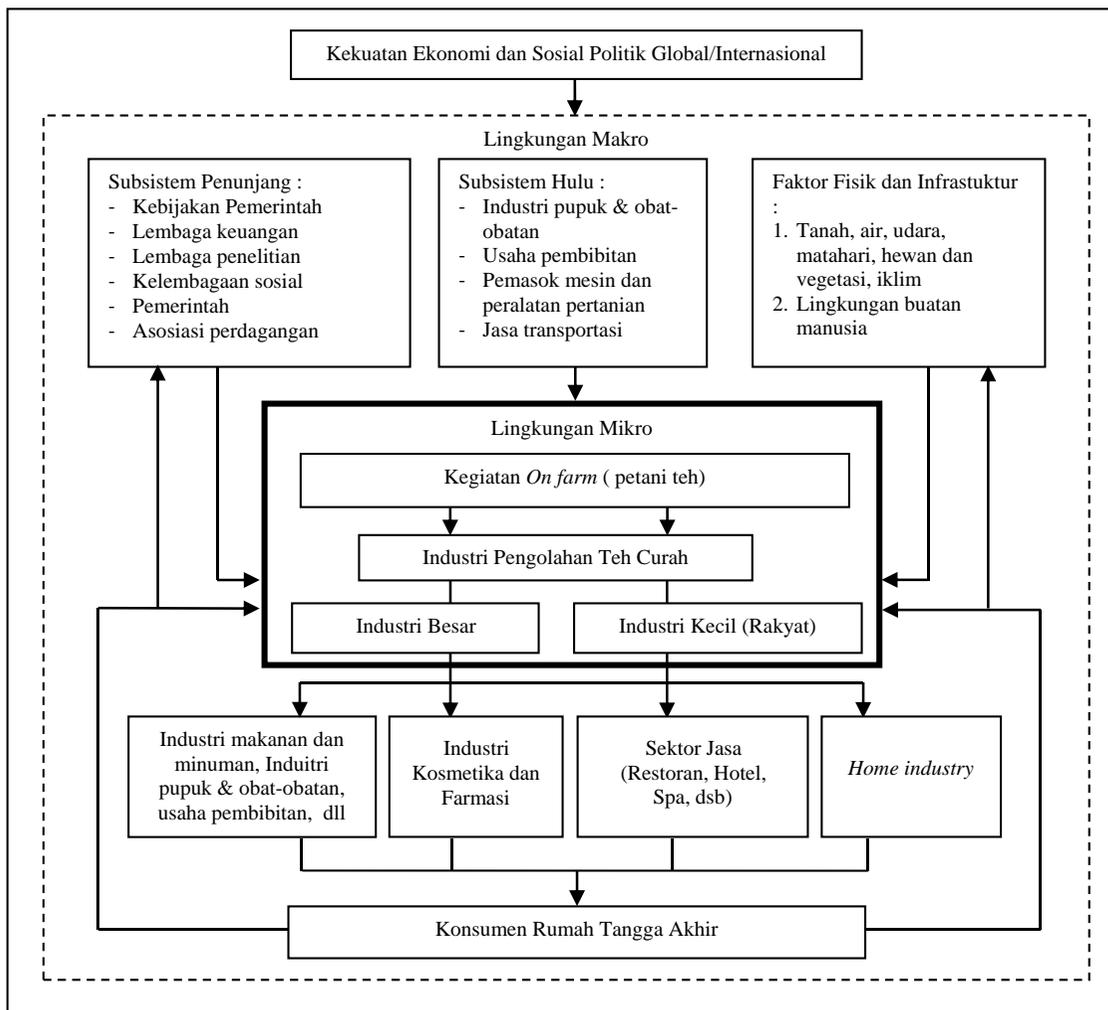
Matriks SWOT merupakan alat pencocokan strategi yang dilakukan berdasarkan pengembangan empat jenis strategi. Berikut ini adalah langkah-langkah dalam menyusun Matriks SWOT :

1. Tentukan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal kunci.
2. Tentukan faktor-faktor peluang dan ancaman eksternal kunci.
3. Tentukan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman strategis.
4. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan *SO Strategy*.
5. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan *ST Strategy*.
6. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan *WO Strategy*.
7. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan *WT Strategy*.



Keterangan :
 Garis (————) menunjukkan keterkaitan antara komponen utama yang saling mendukung
 Garis (-----) menunjukkan keterkaitan antara komponen penunjang yang mendukung komponen utama

Gambar 1. *The Complete System of National Competitive Advantage*
 Sumber : Porter (1990), Hlm. 127



Keterangan :

Pihak Internal : Lingkungan Mikro (Kegiatan Budidaya dan Industri Pengolahan Teh Curah)

Pihak Eksternal : Lingkungan Makro dan Lingkungan Global

Gambar 2. Ruang Lingkup Sistem Agribisnis The

Gambar 2 menunjukkan unit basis analisa dalam merumuskan strategi pengembangan agribisnis teh Indonesia. Lingkungan internal terdiri dari segala aktivitas di subsistem budidaya dan pengolahan teh curah (lingkungan mikro). Sementara lingkungan eksternal terdiri dari aktivitas di subsistem hulu,

industri teh olahan, subsistem pemasaran, subsistem jasa penunjang, faktor alam, lingkungan makro serta kekuatan sosial ekonomi politik di lingkungan global (lingkungan makro).

Arsitektur Strategik

Strategi yang telah dirumuskan berdasarkan Analisis SWOT, selanjutnya dipetakan ke dalam suatu arsitektur strategik. Arsitektur strategik bermanfaat untuk merumuskan strategi ke dalam kanvas rencana untuk meraih visi dan misi³. Teknik penyusunan arsitektur strategik tidak memiliki aturan baku. Gambar arsitektur strategik merupakan suatu penggabungan kreativitas dengan hasil strategi yang diperoleh dari tahap pengambilan keputusan.

Arsitektur strategik menunjukkan adanya hubungan antara satu strategi dengan strategi lainnya, dimana implementasi satu strategi sangat mempengaruhi implementasi strategi lainnya. Pemetaan strategi ke dalam kanvas arsitektur strategik menjelaskan *time-frame* implementasi dari masing-masing strategi dalam periode waktu tertentu.

SISTEM AGRIBISNIS TEH INDONESIA

Perkembangan Teh Dunia

Negara-negara produsen teh dunia didominasi oleh negara-negara di kawasan Asia, seperti India, Bangladesh, Sri Langka, Cina, Indonesia, Taiwan, Iran, Jepang, Korea dan beberapa negara lainnya. Produksi teh dunia ternyata lebih besar dibandingkan dengan konsumsi teh dunia yang hanya mencapai 3.658.000 ton (ITC, 2009).

Hal ini mengakibatkan kondisi *over supply* dalam perdagangan teh dunia.

Dilihat dari perkembangan ekspornya, perdagangan teh dunia dikuasai Kenya, Sri Langka, Cina, India, Vietnam, Indonesia, Argentina, Uganda, Malawi dan Tanzania. Diantara seluruh eksportir teh dunia, Kenya dan Sri Langka merupakan dua negara pesaing terdekat Indonesia. Kesamaan produk yang ditawarkan serta kesamaan tujuan ekspor menyebabkan terjadinya perebutan pangsa pasar diantara ketiga negara tersebut. Namun, karena volume yang ditawarkan Kenya dan Sri Langka lebih besar, maka Indonesia cenderung tidak memiliki daya tawar tinggi terhadap harga (*follower*).

Sistem Agribisnis Teh Indonesia Subsistem Hulu

Subsistem hulu teh Indonesia terbagi menjadi empat kegiatan utama yaitu kegiatan pembibitan teh, kegiatan penyediaan sarana dan jasa transportasi, kegiatan penyediaan pupuk dan obat-obatan serta kegiatan penyediaan mesin dan alat pertanian. Dalam kegiatan pembibitan teh, bibit diperoleh melalui Kebun Biji milik Pusat Penelitian Teh dan Kina (PPTK) ataupun melalui kebun biji yang telah banyak diusahakan. Sementara kegiatan riset dan pengembangan klon unggul dilakukan oleh PPTK dan didukung serta diawasi oleh Balai Besar Perbenihan dan Proteksi Tanaman Perkebunan (BBP2TP).

Industri agrootomotif teh di Indonesia memiliki peran yang tidak kalah penting. Industri ini mendukung

³ Tim Dosen Mata Kuliah Strategi Kebijakan Bisnis. 2010. Handout Mata Kuliah Strategi Kebijakan Bisnis. Departemen Agribisnis, FEM, IPB (tidak dipublikasikan).

distribusi teh dari lokasi perkebunan yang tersebar dan umumnya terletak di daerah pegunungan yang luas. Selain itu, pasar teh Indonesia yang sebagian besar untuk ekspor juga perlu didukung oleh industri perkapalan dan maskapai penerbangan yang dapat menjamin kelancaran distribusi teh ke luar negeri.

Komponen penting lain adalah industri agrokimia yang memasok pupuk dan obat-obatan bagi tanaman teh. Ketersediaan pupuk dan obat-obatan menjadi sangat penting mengingat persentase anggaran biaya untuk input ini berkisar antara 10-40 persen dari total biaya perawatan kebun, bahkan dapat mencapai 50 persen⁴.

Sementara industri agromekanik berperan sebagai pemasok mesin pengolah teh yang sebagian besar digunakan pada saat tahap pengolahan, sementara dalam kegiatan usahatani, mayoritas produsen masih menggunakan teknologi sederhana atau manual.

Subsistem Usahatani Teh

Berdasarkan status kepemilikannya, perkebunan teh di Indonesia terdiri dari perkebunan rakyat (PR), perkebunan besar negara (PBN) dan perkebunan besar swasta (PBS). Perkebunan rakyat (PR) merupakan perkebunan dengan luas mencapai 46,25 persen dari total luas perkebunan teh di Indonesia (57.126 hektar). Sementara PBN dan PBS hanya

memiliki luas perkebunan seluas 38.564 hektar dan 27.816 hektar atau sekitar 31,2 persen dan 22,55 persen (BPS, 2010 dan BPS, 2011).

Meskipun demikian, produksi yang dihasilkan PR masih rendah baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya. Pada tahun 2009, produktivitas yang dicapai PR hanya mencapai 791,9 kg/ha jauh dibawah produktivitas PBN dan PBS sebesar 1.956,5 kg/ha dan 1.301,8 kg/ha.

Rosyadi (1987) dalam Rosyadi *et al* (2003) menyatakan bahwa petani teh Indonesia pada umumnya hanya memiliki luas area sebesar 0,1-3 hektar, pengelolaan kebun umumnya polikultur, tidak memiliki unit pengolahan pucuk serta modal terbatas yang membuat *bargaining position* mereka rendah.

Subsistem Pengolahan

Berdasarkan proses pengolahannya, teh di Indonesia terbagi menjadi teh hitam (melalui fermentasi) dan teh hijau (tanpa melalui fermentasi). Teh hitam yang diproduksi di Indonesia terbagi lagi menjadi teh Orthodox dan teh CTC. Sedangkan teh hijau merupakan produk yang belum diproduksi dalam jumlah banyak, karena sebagian besar produksi teh hijau lebih ditujukan untuk pasar domestik, berbeda dengan produk teh hitam yang diperuntukan bagi pasar ekspor.

Berdasarkan *grade* mutunya, teh di Indonesia terbagi menjadi tiga kelas, yaitu *first grade* (umumnya disalurkan untuk pasar ekspor), *second grade* (umumnya disalurkan untuk pasar domestik) dan *off grade* (umumnya disalurkan untuk pasar tradisional

⁴ Laporan Kebun X, PTPN VIII periode Desember 2010 didukung oleh hasil wawancara Mandor I Tanaman PT. Sumbersari Bumi Pakuan, Perkebunan Ciliwung [30 April 2011], dan Susila Wayan R, Bambang Dradjat. 2005. Kebijakan Subsidi Pupuk pada Subsektor Perkebunan Dampak dan Pengelolaan. http://www.ipard.com/art_perkebun/090808a_wr.asp [Diakses pada 8 Februari 2011]

domestik). *Grade* adalah pengklasifikasian daun teh berdasarkan ukuran dan kondisinya (PPTK, 2007).

Subsistem Pemasaran

Sebagian besar fungsi pemasaran untuk komoditas teh dimulai sejak pucuk teh hasil petikan diserahkan oleh buruh petik untuk diolah ke pabrik pengolahan. Berdasarkan hasil observasi lapang dan literatur, umumnya pabrik pengolah teh curah di Indonesia memperoleh bahan baku pucuknya melalui setidaknya empat cara : langsung dari kebun sendiri, membeli sebagian atau seluruhnya dari pihak luar, diperoleh dari kebun mitra dan diperoleh dari kebun lain di perusahaan tersebut. Proses penentuan harga umumnya ditentukan berdasarkan kontrak atau proses tawar-menawar di kebun.

Fungsi lain pemasaran adalah sebagai wadah yang mempertemukan penjual dan pembeli. PTPN menyalurkan produk teh mereka melalui PT Kantor Pemasaran Bersama Nusantara (PT KPBN). Disana teh dipasarkan kepada *tea buyer* yang berasal dari berbagai perusahaan baik domestik maupun asing. Proses pemasaran teh di PT KPBN dilakukan melalui proses lelang. Selain lelang, PT KPBN juga melayani pemesanan teh dalam bentuk *private offer*. Sedangkan untuk pabrik milik swasta dan rakyat perdagangan teh umumnya dilakukan secara langsung, artinya melalui proses jual-beli biasa.

Subsistem Jasa dan Penunjang

Subsistem ini terdiri dari lembaga riset dan pengembangan (PPTK, perguruan tinggi, swasta), lembaga keuangan (bank, LKM), lembaga sosial (kelompok tani), lembaga pemasaran (PT KPBN), lembaga pemerintahan (Dewan Teh Indonesia) serta berbagai asosiasi terkait lainnya (Asosiasi Teh Indonesia, Asosiasi Petani Teh Indonesia, Koperasi Teh Indonesia, *Jakarta Tea Buyers Association*, dll).

DAYASAING AGRIBISNIS TEH INDONESIA

Kondisi Faktor Sumberdaya

1) Sumberdaya Alam atau Fisik

Tanaman teh membutuhkan lingkungan dengan intensitas cahaya 70-80 persen, suhu udara sejuk sampai hangat (12-30°C), kelembaban relatif (RH) 60 persen serta curah hujan sebesar 60 mm/bulan. Kondisi perkebunan teh di Indonesia sangat beragam, letaknya tersebar pada ketinggian 400-2200 m dan terbagi menjadi tiga, yaitu :

- a. Perkebunan daerah rendah (< 800 meter di atas permukaan laut),
- b. Perkebunan daerah sedang (800-1200 meter di atas permukaan laut), dan
- c. Perkebunan daerah tinggi (> 1200 meter di atas permukaan laut).

Selama 2004-2008, area perkebunan teh Indonesia rata-rata mengalami penurunan sebesar 2,25 persen. Penurunan luas area terbesar terjadi pada tahun 2008 yaitu sebesar 4,5 persen. Adapun faktor yang menyebabkan penurunan luas area tersebut salah

satunya adalah maraknya konversi perkebunan teh yang dilakukan petani maupun perusahaan besar menjadi lahan untuk membudidayakan tanaman lain seperti sawit maupun tanaman sayuran (bagi kebun yang terletak di kawasan dataran tinggi).

Kebutuhan akan biji teh dapat diakses melalui kebun-kebun biji milik PPTK atau kebun-kebun biji milik PTPN atau swasta. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan akan klon teh unggul, PPTK merupakan satu-satunya lembaga riset sekaligus penyedia klon unggul dengan tingkat produktivitas dan ketahanan terhadap hama penyakit yang selalu diperbarui setiap waktunya.

Akses produsen, khususnya petani teh rakyat terhadap pupuk dan obat-obatan seringkali terhambat oleh ketersediaan dan harga yang diluar kemampuan daya beli petani. Tingginya biaya operasional yang dirasakan petani ditambah dengan rendahnya harga pucuk ditingkat petani berpengaruh nyata terhadap cara pengelolaan kebun, terutama penggunaan biaya langsung seperti pupuk dan pestisida. Selama periode 2000-2010, tingkat produktivitas lahan secara nasional dapat dikatakan cenderung berfluktuatif, dimana PR merupakan tipe perkebunan dengan tingkat produktivitas terendah.

2) Sumberdaya Manusia

Pengalaman dan pengetahuan penduduk Indonesia yang telah ratusan tahun mengenal teh, serta jumlah penduduk yang mencapai 240 juta lebih merupakan modal tenaga kerja bagi kegiatan perkebunan teh Indonesia. Namun di sisi lain, petani rakyat

merupakan sumberdaya manusia potensial yang belum terlatih secara profesional. Hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menyebabkan produktivitas PR masih rendah.

3) Sumberdaya IPTEK

Sumberdaya IPTEK teh di Indonesia didukung oleh kehadiran lembaga penelitian seperti PPTK, perguruan tinggi dan swasta. Ketersediaan data informasi juga didukung oleh berbagai lembaga teh dalam dan luar negeri seperti Aosiasi Teh Indonesia dan *International Tea Committee*.

4) Sumber Modal

Subsektor perkebunan cukup mampu menarik investor ataupun pihak bank untuk menanamkan modal maupun membiayai kegiatan usahanya. Bagi perkebunan besar negara maupun swasta, modal yang diperoleh melalui lembaga keuangan seperti perbankan akan lebih mudah diakses apabila dibandingkan dengan perkebunan rakyat. Akses petani untuk memperoleh kredit atau pinjaman masih dirasa sulit, karena umumnya petani tidak memiliki jaminan seperti yang diminta oleh pihak bank.

5) Sumberdaya Infrastruktur

Secara umum, kondisi infrastruktur berupa jalan, jembatan, *airport*, pasar, tanah perkebunan, pabrik-pabrik pengolahan, dan sebagainya akan berbeda-beda di setiap lokasi. Namun, Santoso dan Suprhatini (2007) menyatakan bahwa pemerintah perlu melakukan beberapa kebijakan untuk mendukung kegiatan agribisnis teh di Indonesia. Salah satunya dengan melakukan peningkatan infrastruktur

seperti jalan, jembatan, pelabuhan, *airport*, ketersediaan listrik, air, jaringan komunikasi dan jaringan kereta api.

Kondisi Permintaan Domestik

1) Komposisi Permintaan Domestik

Jenis teh yang dipasarkan di dalam negeri terdiri dari teh hitam curah, teh hijau curah, teh hitam kemasan, teh hijau kemasan, *instant tea*, *tea bag*, teh wangi, dan masih banyak lagi. Berdasarkan mutunya, teh yang ditujukan untuk pasar domestik umumnya masih merupakan teh dengan mutu *second grade* dan *off grade*. Surjadi (2003) menyatakan bahwa pada kasus konsumsi teh di Jawa Barat, sebagian besar konsumen keluarga mengkonsumsi produk-produk teh yang tergolong kategori mutu sedang (65 persen), disusul oleh konsumsi produk teh dengan mutu rendah (18 persen) dan produk teh dengan mutu sangat rendah sebesar 10 persen.

2) Jumlah Permintaan, Pola Pertumbuhan

Konsumsi teh masyarakat Indonesia tergolong masih rendah dibandingkan dengan konsumsi per kapita negara-negara produsen teh lainnya. Bahkan sejak tahun 2001 hingga 2008 terjadi kecenderungan penurunan konsumsi teh per kapita di Indonesia. Pada tahun 2006-2008, konsumsi teh rata-rata masyarakat Indonesia hanya sekitar 240 gram/kapita. Sementara Cina, sebagai negara penghasil teh terbesar di dunia (total produksi 1.200.000 ton, *total share* 31,5 persen) tingkat konsumsi teh penduduknya mencapai 610 gram/kapita. Kemudian India, negara terbesar kedua penghasil teh di dunia (total produksi

981.000 ton, *total share* 25,8 persen) tingkat konsumsi teh penduduknya mencapai 690 gram/kapita. Sedangkan Sri Lanka, Kenya dan Vietnam, negara-negara kompetitor terdekat Indonesia, tingkat konsumsi teh masing-masing negara tersebut adalah 1.390 gram/kapita, 460 gram/kapita dan 451,5 gram/kapita. Indonesia bahkan sangat jauh berada di bawah tingkat konsumsi rata-rata negara-negara konsumen teh terbesar dunia yaitu Inggris (2.110 gram/kapita), Irlandia (2.170 gram/kapita) dan Kuwait (2.210 gram/kapita) (ITC, 2009).

3) Internasionalisasi

Konsumen luar negeri baik secara langsung maupun tidak langsung telah melakukan promosi dan pengenalan produk teh Indonesia kepada masyarakat internasional. Teh Indonesia umumnya dicari dan digunakan sebagai bahan baku dari teh campuran (*blending tea*) yang mereka produksi. Penyampaian nilai-nilai lokal juga terjadi melalui pemasangan iklan dan berbagai bentuk informasi yang disampaikan melalui media internasional.

Industri Terkait dan Pendukung

1) Industri Terkait

Industri terkait merupakan industri terdekat dengan industri inti. Industri terkait dari industri pengolahan teh curah terdiri dari industri pemasok input dan bahan baku, industri olahan teh curah serta industri jasa dan tataniaga. Industri pemasok input terdiri dari usaha pembibitan, penyedia pupuk dan obat-obatan, mesin dan alat pertanian serta usaha penyedia sarana dan jasa

transportasi. Industri teh olahan terdiri dari pabrik-pabrik atau perusahaan pengolah yang mengolah teh curah menjadi produk teh turunan lainnya. Industri yang bergerak di sektor ini memanfaatkan teh curah sebagai bahan baku utama dalam pembuatan produknya. Industri yang termasuk ke dalam sektor ini diantaranya adalah industri makanan dan minuman berbasis teh, industri kosmetika dan obat-obatan, industri jasa yang menggunakan teh sebagai salah satu bagian dari pelayanannya serta industri lainnya yang berbentuk *home industry*. Saat ini, teh tidak hanya dikonsumsi sebagai minuman saja, namun pengembangan produknya sudah mulai dilakukan ke dalam bentuk lainnya. Contoh industri teh lanjutan yang saat ini cukup diminati masyarakat dan mendukung industri teh inti adalah industri minuman teh kemasan seperti *ready to drink tea* dan teh celup (*tea bag*).

Sementara itu, industri jasa tataniaga merupakan industri yang memberikan pelayanan distribusi, bahkan penambahan nilai terhadap produk teh curah. Di Indonesia, pihak-pihak yang termasuk ke dalam sektor ini adalah para pemasar mulai dari tingkat petani, hingga agen bagi eksportir luar negeri. Di tingkat petani, petani teh Indonesia umumnya mengenal pedagang pengumpul teh. Sedangkan perkebunan besar negara dan swasta umumnya langsung memasarkan teh mereka ke pabrik pengolah besar untuk kemudian dipasarkan baik melalui lelang maupun *direct selling*.

2) Industri Pendukung

Industri pendukung merupakan industri yang secara tidak langsung menyokong kelangsungan kegiatan usaha industri inti. Industri pendukung bagi perkebunan dan pabrik pengolah teh curah terdiri dari lembaga-lembaga keuangan, lembaga penelitian, lembaga sosial, asosiasi-asosiasi, lembaga pemerintahan dan lembaga lainnya. Lembaga keuangan adalah lembaga yang mendukung industri inti dalam hal pembiayaan atau penyediaan kredit modal kerja. Meskipun akses perbankan masih sulit diraih oleh petani bahkan pengusaha-pengusaha di sektor pertanian, namun tidak dapat dipungkiri bahwa perkembangan perusahaan-perusahaan besar teh di Indonesia saat ini tidak lepas dari adanya dukungan pembiayaan dari bank.

Sementara lembaga penelitian Pusat Penelitian Teh dan Kina telah memberikan dukungan berupa teknologi informasi yang berguna untuk kemajuan agribisnis teh Indonesia di segala aspek. Begitu pula lembaga-lembaga penelitian lainnya baik perguruan tinggi maupun swasta telah cukup berkontribusi dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di sektor agribisnis teh di Indonesia. Lembaga lainnya seperti kelompok tani (lembaga sosial), asosiasi dan pemerintahan juga merupakan lembaga-lembaga pendukung perkembangan industri inti teh di Indonesia.

Struktur, Strategi dan Persaingan

1) Struktur Pasar

Struktur pasar yang dihadapi di dalam negeri adalah oligopoli, karena

cukup banyak perusahaan yang bersaing dalam perdagangan teh curah di Indonesia. Sementara dalam jalur tataniaga teh ekspor, struktur pasar yang dihadapi adalah *oligopoly buyer market*, hal ini ditunjukkan dengan dominasi beberapa *buyer* saat lelang berlangsung di *Jakarta Tea Auction*.

2) Strategi Perusahaan

Strategi yang dilakukan perusahaan-perusahaan teh di Indonesia terdiri dari strategi peningkatan efisiensi biaya dari kebun hingga pabrik dan peningkatan mutu dengan memberikan atribut sertifikasi internasional. Di sektor hilir, produsen mulai melakukan peningkatan volume produk teh olahan untuk diekspor serta melakukan pengembangan pasar termasuk mendalami pasar domestik⁵. Khusus untuk pasar domestik, strategi yang juga dilakukan adalah promosi dan sosialisasi mengenai informasi manfaat teh.

3) Persaingan

Persaingan produk teh yang terjadi terbagi menjadi tiga. Pertama persaingan dengan minuman substitusi lainnya, kedua persaingan dengan teh impor, dan ketiga persaingan produk teh nasional di pasar internasional. Selain itu, persaingan di dalam negeri juga terjadi diantara ketiga tipe perkebunan teh, namun persaingan ini belum mampu menciptakan kondisi persaingan yang agresif dan menuntut perusahaan untuk berinovasi terus-menerus secara cepat.

Peranan Pemerintah

Beberapa bentuk kebijakan dan sikap pemerintah yang dinilai paling berpengaruh terhadap agribisnis teh nasional diantaranya :

1. Penetapan komoditas teh sebagai komoditas unggulan nasional
2. Penetapan harga dasar bagi pembelian pucuk yang diperoleh dari petani rakyat
3. Penetapan PPN sebesar 10 persen bagi produk teh yang telah diberi nilai tambah.
4. Penetapan tarif impor 5 persen untuk produk teh produk curah maupun olahan
5. Penghapusan PPN untuk produk teh curah pada tahun 2007
6. Kebijakan lainnya seperti pengaturan pajak kegiatan investasi dalam agribisnis teh Indonesia, pengenaan tarif impor bagi alat, mesin, bahan baku kemasan yang digunakan dalam proses pengolahan teh serta beberapa bentuk kebijakan lainnya.

Peranan Kesempatan

Bentuk kesempatan yang dapat dimanfaatkan adalah adanya peningkatan harga teh Indonesia akibat kekeringan yang melanda India, Sri Lanka dan Kenya. Serta merebaknya isu kesehatan di masyarakat global yang berpotensi meningkatkan permintaan teh sebagai salah satu minuman fungsional.

Berdasarkan analisis keterkaitan antar komponen, maka diperoleh bahwa keterkaitan antar komponen-komponen utama belum berdayasaing, karena hanya dua dari enam pasang komponen

⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Dadang Juanda, Assisten Manajer Pemasaran Teh, PT KPBN [20 Maret 2011]

yang saling mendukung, yaitu komponen faktor sumberdaya dengan komponen konsumsi domestik dan komponen faktor sumberdaya dengan komponen industri terkait dan industri pendukung. Sementara komponen peranan pemerintah, hanya mampu mendukung komponen faktor sumberdaya saja berbeda dengan komponen kesempatan yang telah mampu mendukung seluruh komponen daya saing agribisnis teh Indonesia (Lampiran 3).

STRATEGI PENGEMBANGAN DAN ARSITEKTUR STRATEGIK

Perumusan strategi dimulai dengan penentuan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman strategis bagi agribisnis teh Indonesia. Faktor kekuatan strategis yang berada pada agribisnis teh Indonesia diantaranya : a) Teh Indonesia unggul secara komparatif, b) kandungan katekin teh *Assamica* lebih tinggi dibandingkan dengan teh *Sinensis*, c) tenaga kerja banyak tersedia, serta d) banyak bagian dari tanaman teh yang dapat dimanfaatkan.

Sementara faktor kelemahan strategis terdiri dari : a) rendahnya posisi tawar petani dalam menentukan harga, b) sebagian besar PBN masih mengekspor teh dalam bentuk teh curah, c) maraknya konversi lahan yang dilakukan oleh produsen, d) petani masih sulit mengakses sumber modal dan e) rendahnya kualitas teh yang beredar di dalam negeri.

Faktor peluang yang dapat dimanfaatkan diantaranya : a) adanya asosiasi-asosiasi (ATI, APTEHINDO) dan DTI, b) adanya kontribusi penelitian dari lembaga riset PPTK, c) adanya potensi peningkatan konsumsi teh dalam negeri, d) adanya industri olahan berbasis teh yang telah berkembang serta e) semakin tingginya kesadaran masyarakat dunia akan kesehatan. Sementara faktor ancaman diantaranya : a) kondisi cuaca yang semakin tidak menentu, b) kelangkaan pupuk di kalangan produsen c) persaingan antara minuman substitusi, produk impor, eksportir internasional serta d) rendahnya tarif impor bagi teh curah dan teh kemasan.

Strategi yang diperoleh berdasarkan analisis strategi menggunakan Matriks SWOT adalah : a) meningkatkan kegiatan promosi produk teh Indonesia, b) meningkatkan produksi dan diversifikasi produk teh, c) mempercepat pelaksanaan industri teh berkelanjutan, d) meningkatkan peranan ATI, APTEHINDO, dan DTI bagi produsen, e) pembentukan dan penguatan kelompok tani, f) meningkatkan komposisi produk teh olahan untuk diekspor dan meningkatkan alokasi teh curah *1st grade* di pasar dalam negeri, g) merancang pendirian kluster industri teh di Jawa Barat, h) pembatasan kuota dan nilai impor teh curah dan olahan serta i) melakukan perencanaan pola tanam, kompak dalam mengatur, mengendalikan dan menjaga kualitas dan kuantitas stok di pasar. Rancangan arsitektur strategi dapat dilihat pada Lampiran 4.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diperoleh, adalah :

- 1) Berdasarkan aktivitas dalam setiap subsistem pada sistem agribisnis teh Indonesia, terdapat beberapa isu dan kendala yang dihadapi, diantaranya :
 - a. Aktivitas pemenuhan kebutuhan klon unggul dengan produktivitas tinggi dan tahan hama penyakit, penyediaan sarana dan jasa transportasi yang mudah dan murah, jaminan harga serta ketersediaan pupuk, pengadaan mesin dan teknologi baru serta berbagai aktivitas bisnis di sisi input lainnya masih perlu ditingkatkan..
 - b. Produktivitas perkebunan rakyat (PR) merupakan yang paling rendah jika dibandingkan dengan produktivitas perkebunan negara dan swasta, padahal luas areal PR merupakan yang terbesar (46,25 persen dari total areal perkebunan teh nasional).
 - c. Pada subsistem pengolahan, salah satu kendala yang dihadapi adalah kondisi pabrik yang mayoritas sudah tua, dengan mesin-mesin yang sudah tidak optimal lagi. Kondisi tersebut kemudian menyebabkan banyak pengolah teh curah gulung tika, akibat keuntungan yang sudah tidak layak lagi. Petani teh rakyat umumnya belum dilengkapi oleh unit pengolahan teh curah, berbeda dengan perkebunan negara dan swasta.
 - d. Secara umum, jalur perdagangan langsung teh curah yang dihadapi petani teh masih merupakan jalur yang panjang dan kurang efektif. Sementara jalur perdagangan lelang yang berorientasi pasar ekspor, menjadi patokan bagi penetapan harga teh nasional. Karena struktur pasar yang dihadapi di pasar lelang Jakarta Tea Auction adalah *oligopoly buyers market*, maka seringkali menyebabkan harga lelang yang terjadi tidak maksimal.
 - e. Pada subsistem jasa dan penunjang, aktivitas riset dan pengembangan, kegiatan yang mendukung pembiayaan bisnis produk teh curah, keberadaan kelompok tani, koperasi, peranan lembaga pemasaran, asosiasi-asosiasi serta Dewan Teh Indonesia masih perlu untuk terus ditingkatkan.
- 2) Berdasarkan analisis daya saing menggunakan Sistem Berlian Porter dapat disimpulkan bahwa keterkaitan yang saling mendukung antar komponen utama hanya terlihat pada komponen faktor sumberdaya dengan komponen komposisi permintaan domestik dan komponen faktor sumberdaya dengan komponen industri terkait dan industri pendukung. Selain itu, komponen peran pemerintah ternyata hanya terkait dengan komponen faktor sumberdaya saja, sementara itu komponen peranan kesempatan

dengan adanya penurunan produksi yang dilanda Kenya, Sri Langka dan India akibat kekeringan, juga semakin merebaknya isu kesehatan di kalangan masyarakat global, ternyata mendukung semua komponen utama dalam Sistem Berlian Porter.

- 3) Strategi peningkatan daya saing yang dihasilkan melalui analisis Matriks SWOT lebih mengarah kepada strategi peningkatan kinerja petani teh rakyat, yaitu dengan meningkatkan posisi tawar petani melalui penguatan kelompok tani dan dukungan dari adanya asosiasi dan Dewan Teh Indonesia. Sementara untuk perkebunan besar negara dan swasta strategi lebih mengarah kepada peningkatan produksi dan diversifikasi produk, khususnya untuk produk teh tujuan ekspor. Selain itu strategi yang dirumuskan lebih diutamakan kepada peningkatan upaya promosi yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat mengenai teh dan manfaatnya.

Saran

Saran yang diajukan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

- 1) Dalam melakukan analisis gambaran sistem agribisnis teh Indonesia, tulisan ini belum melakukan analisis secara rinci di setiap subsistem, karena itu diharapkan dalam penelitian selanjutnya dapat diteliti secara khusus untuk masing-masing subsistem sehingga dapat diketahui

potensi serta kendala yang mendasar namun belum muncul ke permukaan.

- 2) Berdasarkan analisis daya saing agribisnis teh Indonesia, penelitian ini belum mampu melihat sejauh mana keterkaitan antar komponen serta sejauh mana bentuk dukungan yang diberikan oleh komponen-komponen yang telah saling mendukung tersebut mempengaruhi kinerja dan daya saing agribisnis teh Indonesia.
- 3) Untuk mendukung rumusan strategi pembangunan kluster industri teh di Jawa Barat, dibutuhkan penelitian lanjutan mengenai kesiapan dan strategi pembangunan dalam bentuk rancangan kluster industri teh di Jawa Barat sebagai sentra produksi teh di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2011. *Statistik Perkebunan 2011*. Direktorat Jenderal Perkebunan, Departemen Pertanian.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2010. *Statistik Perkebunan : Tree Crop Estate Statistics 2010-2014*. Direktorat Jenderal Perkebunan, Departemen Pertanian.
- David Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Sunardi D, penerjemah; Wuriarti P, editor. Jakarta : Salemba Empat. Terjemahan dari : *Strategic Management 12th Edition*.
- [ITC] International Tea Committee. 2009. *Annual Bulletin of Statistics*. International Tea Committee.

- Kementrian Pertanian Republik Indonesia. 2010. *Rencana Strategis Kementrian Pertanian 2010-2014*. Kementrian Pertanian Republik Indonesia.
- Porter ME. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press.
- [PPTK] Pusat Penelitian Teh dan Kina. 2007. Petunjuk Teknis Pengolahan Teh. Edisi Kedua. Bandung : Pusat Penelitian Teh dan Kina.
- Rosyadi *et al.* 2003. Penerapan *Coorporate Farming* dalam Sistem Agribisnis Perkebunan Teh Rakyat Untuk Meningkatkan Pendapatan Petani dalam Prosiding Simposium Teh Nasional 2003. Hlm : 106
- Santoso Joko, Rohayati Suprihatini. 2007. Kebijakan yang Perlu Diperjuangkan untuk Revitalisasi Agribisnis Teh Nasional dalam Warta Pusat Penelitian Teh dan Kina 18 (1-3), 2007: 1-8
- Surjadi Dadang. Pengaruh Mutu-Dalam Terhadap Konsumsi Teh (Suatu Analisis Konsumsi Teh Di Pasar Domestik). 2003. Dalam Prosiding Simposium Teh Nasional 2003 : 296-303. Bandung: PPTK.
- Yoshida DT. 2006. *Arsitektur Strategik : Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. Jakarta : Elex Media Komputindo.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Negara-Negara Produsen dan Konsumen Teh Dunia Tahun 2008

No.	Negara	Produksi (000 Ton)	Negara	Konsumsi (000 Ton)
1	Cina	1.200	Cina	872
2	India	981	India	798
3	Kenya	346	Rusia	175
4	Sri Langka	319	Jepang	134
5	Vietnam	166	Turki	134
6	Turki	155	Inggris	130
7	Indonesia	137	Amerika	117
8	Jepang	93	Mesir	104
9	Argentina	72	Pakistan	99
10	Bangladesh	58	CIS (Commonwealth of Independent States)	79
11	Lainnya	277	Lainnya	1.016
12	TOTAL	3.804	TOTAL	3.658

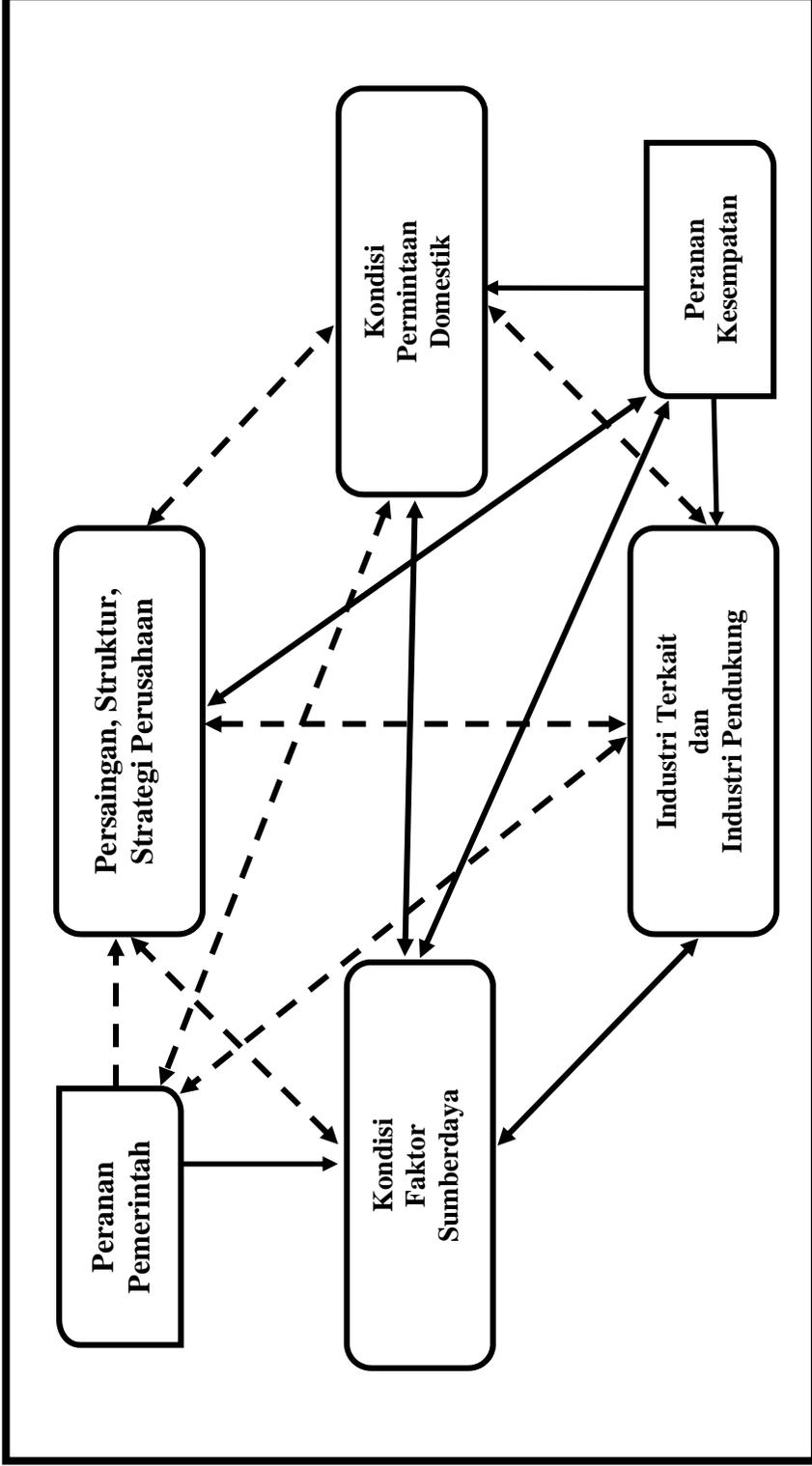
Sumber : ITC (2009)

Lampiran 2. Negara-Negara Eksportir dan Importir Teh Dunia (2008)

No.	Negara	Volume Ekspor (Ton)	Negara	Volume Impor (Ton)
1	Kenya	388.444	Rusia	175.000
2	Sri Langka	297.469	Inggris	129.759
3	Cina	296.935	Amerika	116.749
4	India	193.000	Mesir	104.000
5	Vietnam	104.000	Pakistan	99.116
6	Indonesia	96.210	Dubai	60.000
7	Argentina	77.228	Iran	58.000
8	Uganda	42.385	Maroko	48.200
9	Malawi	40.069	Jepang	43.107
10	Tanzania	24.766	Afghanistan	39.000
11	Lainnya	77.429	Lainnya	658.969
12	TOTAL	1.637.935	TOTAL	1.531.900

Sumber : ITC (2009)

Lampiran 3. Keterkaitan Antar Komponen Dayaosaing dalam Sistem Agribisnis Teh Indonesia



Keterangan : Garis — menunjukkan keterkaitan antar komponen yang saling mendukung
Garis - - - menunjukkan keterkaitan antar komponen yang tidak saling mendukung

Lampiran 4. Rancangan Arsitektur Strategik Agribisnis Teh Indonesia

