

ANALISIS INDUSTRI PERKEBUNAN DAN KONTRIBUSI BUMN

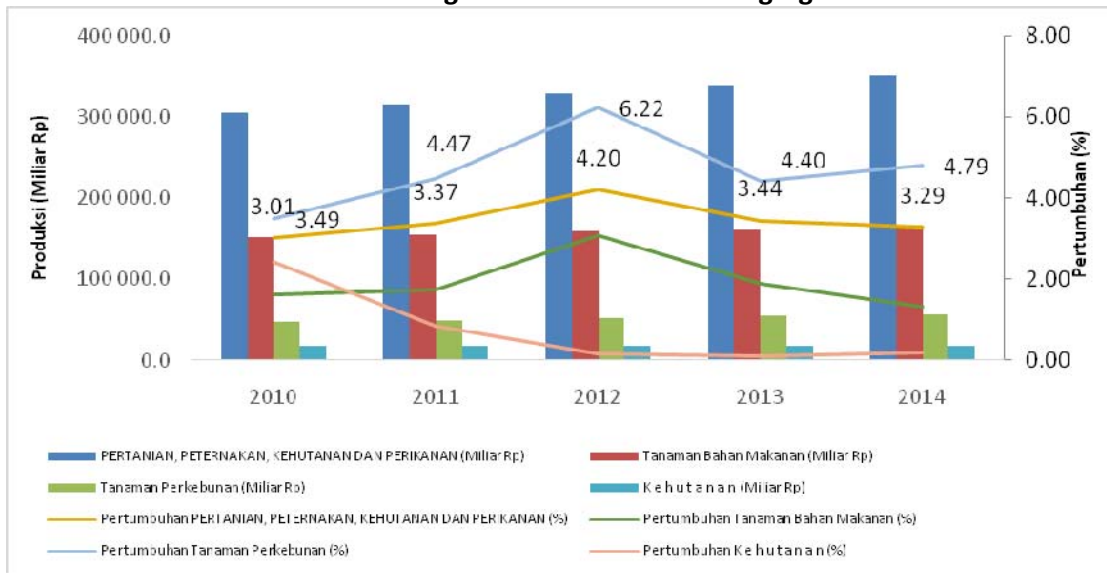
Biro Riset BUMN

Lembaga Management Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (LM-FEB UI)

Profil Industri Perkebunan di Indonesia

Sektor pertanian, kehutanan dan perikanan merupakan salah satu andalan dalam perekonomian Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, pada tahun 2014 kontribusi sektor ini mencapai 14,33% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Kontribusi sektor ini menempati urutan ketiga, setelah sektor industri pengolahan (23,71%) dan sektor perdagangan, hotel dan restoran (14,60%). Kalau dirinci lebih lanjut, per sub-sektor pertanian, maka kontribusi sub-sektor perkebunan berada di urutan ketiga terbesar (1,91%), di bawah tanaman bahan makanan (6,62%) dan perikanan (3,37%) terhadap perekonomian nasional. Nilai produksi sub-sektor tanaman bahan makanan merupakan yang paling tinggi, sementara yang paling rendah adalah sub-sektor kehutanan (Gambar 1). Walaupun demikian, produksi perkebunan terus tumbuh dalam periode 2011-2014 dengan pertumbuhan tertinggi tahun 2012 (6,22%). Dibanding sub-sektor lainnya, pertumbuhan produksi perkebunan merupakan yang tertinggi, bahkan berada di atas rata-rata sektor pertanian, kehutanan dan perikanan. Namun, pada dua tahun terakhir pertumbuhan sektor perkebunan cenderung melambat. Sementara pertumbuhan sub-sektor kehutanan terus menurun.

Gambar 1. Perkembangan Produksi Pertanian Agregat 2010-2014



Sumber: LM-FEBUI diolah dari BPS, 2015

Indonesia memiliki beberapa komoditi perkebunan yang menjadi andalan seperti kelapa sawit, karet, dan teh sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 1. Data tersebut menunjukkan, luas areal teh mengalami penurunan dalam 3 tahun terakhir, sementara luas areal karet dan kelapa sawit terus meningkat. Berdasarkan data, terjadi penurunan luas area lahan perkebunan teh dalam tiga tahun terakhir, dari 122 ribu Ha menjadi 121 ribu Ha. Hal

ini menyebabkan penurunan produksi teh dari 150 ribu ton di tahun 2011, menjadi 143 ribu ton di tahun 2014. Sementara dari sisi produktivitas, hasil teh dan sawit mengalami penurunan secara agregat. Walaupun produktivitas sawit sempat mengalami kenaikan dalam periode 2010-2012, namun dalam dua tahun terakhir produktivitasnya mengalami penurunan yang cukup signifikan. Produktivitas teh agregat juga menurun dari 1.553 Kg/Ha di tahun 2010 menjadi 1.464 Kg/Ha di tahun 2014. Ada fenomena menarik untuk komoditas karet, volume produksinya fluktuatif, meskipun luas area terus bertambah.

Tabel 1. Perkembangan Luas Area, Produksi, dan Produktivitas Komoditas Perkebunan

Deskripsi	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
Luas Areal (Ha)					
- Karet	3,445,415	3,456,128	3,506,201	3,555,946	3,616,694
- Teh	122,898	123,938	122,206	122,035	121,034
- Kelapa Sawit	8,385,394	8,992,824	9,572,715	10,465,020	10,956,231
Produksi (ton)					
- Karet	2,734,854	2,990,184	3,012,254	3,237,433	3,153,186
- Teh	156,604	150,776	145,575	145,460	143,751
- Kelapa Sawit	21,958,120	23,096,541	26,015,518	27,782,004	29,344,479
Produktivitas/ Yeild (Kg/Ha)					
- Karet	986	1,071	1,073	1,083	1,053
- Teh	1,553	1,477	1,467	1,465	1,464
- Kelapa Sawit	3,595	3,526	3,722	3,536	3,568

Sumber: LM-FEUI diolah dari Statistik Pertanian, 2015

Tabel 2. Perkembangan Volume dan Nilai Ekspor Komoditas Perkebunan 2010-2014

Deskripsi	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
Volume Ekspor (Ton)					
- Karet	2,420,716	2,638,382	2,444,438	2,701,995	2,623,425
- Teh	87,101	75,450	70,071	70,840	66,399
- Kelapa Sawit	16,291,856	16,436,202	18,845,020	20,577,976	22,892,224
Nilai Ekspor (ribu US\$)					
- Karet	7,470,112	11,969,058	7,861,378	6,906,952	4,741,489
- Teh	178,549	166,717	156,741	157,498	134,584
- Kelapa Sawit	13,468,966	17,261,248	17,602,168	15,838,850	17,464,754

Sumber: LM-FEUI diolah dari Statistik Pertanian, 2015

Ketiga komoditas tersebut juga menjadi andalan ekspor perkebunan Indonesia menjadi primadona di pasar internasional. Pangsa pasar ekspor ketiganya yang relatif cukup

besar dibandingkan dengan hasil perkebunan lainnya. Perkembangan volume dan nilai ekspor beberapa komoditas perkebunan, sebagaimana terlihat pada Tabel 2. Data tersebut menunjukkan, ada penurunan volume ekspor teh secara agregat. Volume ekspor karet mengalami kenaikan secara agregat, walaupun terjadi penurunan pada tahun 2014. Hal di antara lain disebabkan oleh penurunan harga kedua jenis komoditas tersebut di pasar internasional. Sedangkan untuk komoditas kelapa sawit, terlihat volume ekspor terus meningkat dari tahun ke tahun. Volume ekspor kelapa sawit mengalami kenaikan setiap tahun dengan peningkatan cukup besar dalam tiga tahun terakhir.

Sejalan dengan fluktuasi perkembangan harga komoditas di pasar internasional, perkembangan nilai ekspor ketiga komoditas tersebut mengalami fluktuasi yang agak berbeda dengan perkembangan volume ekspornya. Kendati volume ekspor karet meningkat secara agregat dalam periode 2010-2014, justru nilai ekspornya mengalami penurunan secara agregat. Pada tahun 2011 nilai ekspor karet meningkat cukup tinggi, kendati peningkatan volume ekspornya relatif sedikit. Sejak 2012, nilai ekspor karet terus menurun sampai 2014. Nilai ekspor teh mengalami penurunan secara agregat dalam periode 2010-2014, sejalan dengan penurunan volume ekspor. Sementara nilai ekspor sawit meningkat secara agregat, walapun sempat terjadi penurunan pada tahun 2013.

Perkembangan ekspor komoditas umumnya dipengaruhi oleh fluktuasi harga internasional. Tabel 3 menggambarkan pergerakan harga komoditas di internasional dari tahun 2009-2013. Data tersebut menunjukkan, dari 2009 sampai 2011 harga ketiga komoditas terus meningkat setiap tahun, sementara sejak tahun 2012 harga ketiga jenis komoditas menurun dengan penurunan cukup tinggi pada tahun 2013. Penurunan harga yang cukup signifikan terjadi pada komoditas kelapa sawit dan karet. Hal tersebut menyebabkan penurunan nilai ekspor atas kedua jenis komoditas, walapun volume ekspornya mengalami peningkatan, sebagaimana disampaikan di atas.

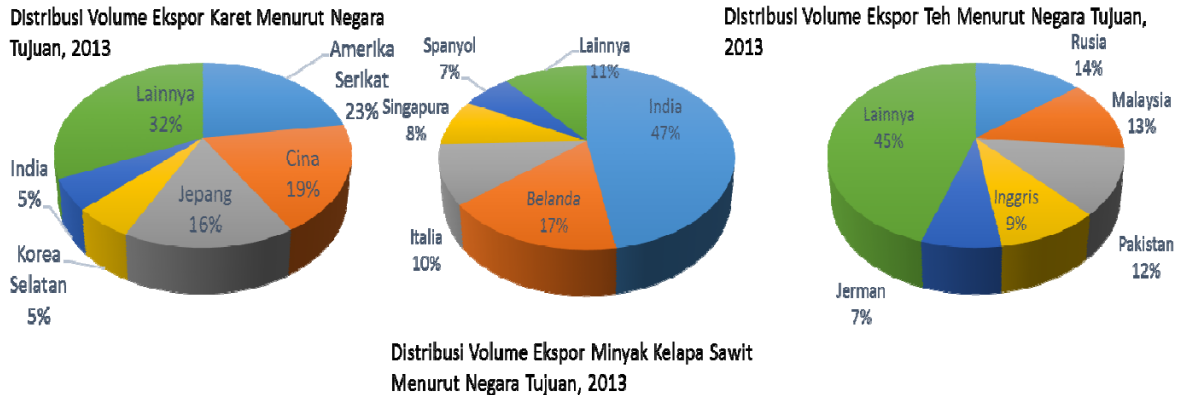
Tabel 3. Perkembangan Harga Komoditas Perkebunan Internasional 2009-2013

Komoditas	2009	2010	2011	2012	2013
Karet (US cent/kg)					
Rubber, TSR20	180	338.1	451.9	315.6	253.6
Rubber, SGP/MYS	192.1	365.4	482.3	337.7	281.6
Teh (US cent/kg)					
Tea, auctions (3) average	272.4	288.5	292.1	289.8	285.8
Kelapa Sawit (US\$/ metric ton)					
Palm oil	682.8	900.8	1125.42	999.33	851.89

Sumber: LM-FEUI diolah dari Statistik Harga Komoditas Pertanian, 2013

Ekspor komoditas perkebunan tersebut ditujukan kepada sejumlah negara dengan porsi yang berbeda menurut komoditas (Gambar 2). Berdasarkan data, pada tahun 2014, negara dengan pangsa pasar ekspor karet yang terbesar adalah Amerika Serikat (23%), menyusul Cina (19%), Jepang (16%), Korea Selatan (5%), India (5%). Kelima negara tersebut menguasai 68 persen pangsa pasar ekspor karet Indonesia. Sedangkan untuk komoditas kelapa sawit, negara yang paling banyak mengekspor komoditas tersebut adalah India (47%), Belanda (17%), Italia (10%), Singapura (8%), dan Spanyol (7%). Adapun untuk komoditas teh, Rusia menjadi negara dengan pangsa pasar ekspor terbesar (14%), diikuti oleh Malaysia (13%), Pakistan (12%), Inggris (9%), dan Jerman (7%).

Gambar 2. Distribusi Ekspor Komoditas Berdasarkan Negara Tujuan 2014



Sumber: LM-FEUI diolah dari BPS, 2015

Prospek Industri Perkebunan di Indonesia

Dalam beberapa tahun ke depan, sektor usaha perkebunan (pertanian) diproyeksikan akan tumbuh stagnan di kisaran 4-5,5%. Hal ini antara lain disebabkan kecenderungan penurunan harga komoditas perkebunan dalam beberapa tahun terakhir, serta ancaman perubahan iklim global. Walaupun demikian, bisnis perkebunan di Indonesia memiliki prospek yang sangat cerah mengingat beberapa kecenderungan perkembangan industri di dunia saat ini, yaitu, pengembangan energi terbarukan, pengembangan teknologi berbasis alami, ekowisata, pelestarian lingkungan hidup, dan spesialisasi pengembangan industri berbasis wilayah.

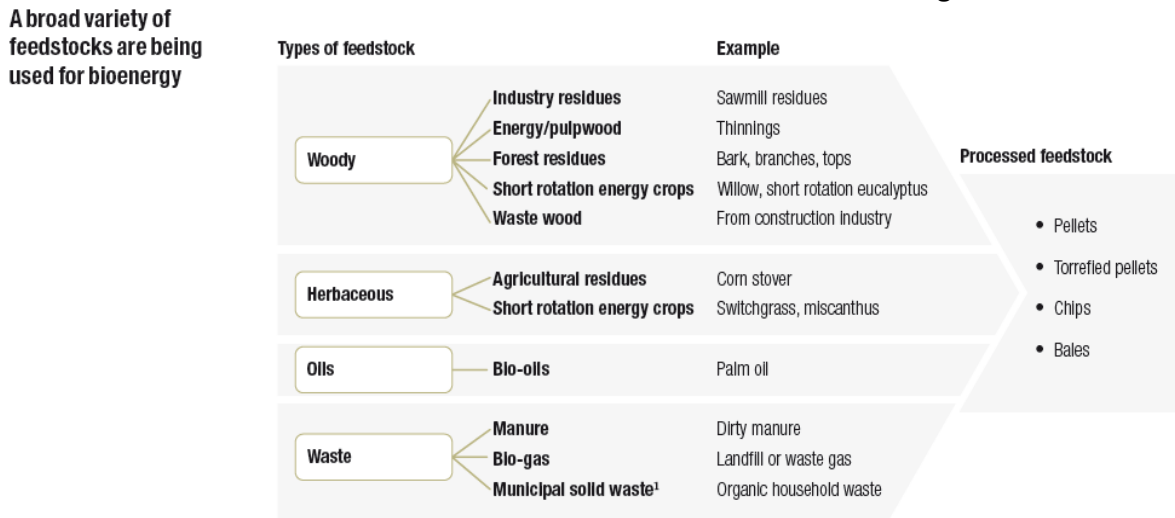
Pertama, tuntutan masyarakat akan praktek industri yang ramah lingkungan akan memaksa hampir semua industri untuk mengoptimalkan emisi gas buang yang dihasilkan dari proses bisnis perusahaan, mulai dari infrastruktur produksi, rantai pasokan, hingga distribusi produk akhir ke tangan konsumen. Langkah yang paling banyak diambil saat ini adalah dengan meningkatkan efisiensi energi dan penggunaan sumber energi terbarukan. Memang pada saat ini belum banyak konsumen yang menuntut produk/jasa haruslah ramah lingkungan, namun dalam jangka panjang hal ini akan berubah. Seiring dengan perubahan pola pandang konsumen, industri yang mampu menghasilkan energi terbarukan atau yang memiliki praktek transportasi hemat energi akan berjaya.

Saat ini berbagai negara sedang mengembangkan bahan bakar yang tidak berasal dari fosil. Dari semua negara, Swedia mungkin adalah yang paling tidak bergantung pada sumber bahan bakar fosil. Saat ini, hanya 30% kebutuhannya Swedia yang berasal dari minyak bumi. Swedia mengembangkan apa yang mereka sebut sebagai Green Zone, sebuah area industri yang tidak membutuhkan bahan bakar fosil, namun mengandalkan bahan bakar terbarukan (*renewable*) berbasis tanaman. Wilayah yang juga dikenal sebagai the BioFuel Region initiative di utara Swedia ini mempekerjakan lebih dari 200 tenaga ahli untuk menciptakan berbagai proyek riset dan inovasi di bidang konstruksi gedung, desain urban, pakan ternak dan produksi cellulosic ethanol berbasis sisa potongan kayu (wood

chips) yang merupakan limbah dari industri kehutanan Swedia. Produksi biofuel yang dihasilkan sektor kehutanan mampu memenuhi 80% kebutuhan energi sektor tersebut dan sudah mencapai level 5 Twh per tahun.

Diakui, tumbuhan merupakan suatu hasil pengelolaan fotosintesis yang menggabungkan energi matahari, karbon dioksida dan air sehingga selain menghasilkan serat kayu (*wood fibre*), tumbuhan juga menyimpan energi. Pada dasarnya seluruh bagian dari tumbuhan dapat dimanfaatkan oleh industri yang berbeda sebagai bahan baku. Proses produksi atau pemanfaatan tumbuhan dapat dikelola sebagai suatu siklus alami (*eco-cycle*) yang berkelanjutan. Bidang bisnis ini merupakan salah satu contoh potensi yang dapat dimanfaatkan industri perkebunan untuk berubah menjadi industri masa depan.

Gambar 3. Variasi Pemanfaatan Tumbuhan untuk Energi



¹Not 100% biomass
Source: McKinsey analysis

Sumber: McKinsey Analysis

Beberapa perusahaan sudah mengembangkan energy berbasis tumbuhan. Solazyme, misalnya, merupakan perusahaan bioteknologi yang mengembangkan ganggang untuk menghasilkan minyak dari biomass sebagai bahan baku. Perusahaan ini juga memanfaatkan berbagai limbah tanaman yang murah dan mudah tersedia seperti rumput, tebu dan sekam jagung untuk kemudian diolah dalam tangki besar yang diisi organisme sel tunggal mikroalga, yang memiliki kapasitas alami untuk membuat minyak. Inovasi Solazyme ini kemudian menarik minat banyak untuk melakukan investasi, termasuk perusahaan raksasa Unilever, untuk menghasilkan minyak multiguna setara CPO pada skala produksi besar.

Pengembangan biofuels dan electrofuels memang baru menarik secara ekonomis saat harga minyak mentah mencapai \$100 per barel. Namun, di masa datang, dengan semakin tingginya kesadaran dunia akan penurunan kualitas lingkungan potensi industri ini masih terbuka lebar. Masalahnya, pasokan biofuel dibatasi oleh permintaan untuk bahan makanan dan menurunnya kualitas lahan yang tersedia, yang mendorong tingginya biaya produksi dan meminimalkan potensi pertumbuhan. Inovasi genetik seperti penggunaan

selulosa dan biofuel berbasis alga dapat mengubah kondisi ini. Mulai banyak perusahaan inovatif yang muncul di bidang ini dengan menciptakan margin keuntungan tinggi hasil karya bahan kimia dan campuran/katalis khusus yang mereka ciptakan. Para peneliti di bidang biofarmasi juga sedang mengembangkan electrofuels dengan jalur raksi karbon dioksida asal pakan, air, dan energi untuk menghasilkan enzim pembuat molekul karbon rantai panjang yang dapat berfungsi seperti bahan bakar fosil (dengan kata lain bahan bakar sintetis).

Dengan demikian, energi berbasis biomass, baik yang berasal dari kotoran hewan apalagi yang berbasis tumbuhan, akan memiliki potensi yang besar. Industri perkebunan dapat berperan besar dalam penyediaan energi terbarukan berbasis tumbuhan. Pada masa datang sektor energi dan perkebunan memiliki kepentingan bersama dalam menjamin pasokan biomass yang berkelanjutan. Diperkirakan, pelopor di industri baru ini akan banyak berpusat di Eropa. Mengingat regulasi lingkungan hidup di Eropa sangat ketat dan sudah sudah memengaruhi berbagai industri seperti semen, penyulingan minyak, energi, baja hingga pulp & paper yang termasuk dalam kelompok industri kehutanan.

Kedua, sejalan dengan pengembangan energy terbarukan ini, maka perkembangan teknologi ke depan akan terpusat pada teknologi berbasis alami seperti bioteknologi, bioelektronik, nanoteknologi, dan penciptaan material baru. Setiap kemunculan teknologi baru akan membawa paradigma bisnis dan praktek manajemen yang juga baru. Mungkin juga akan muncul industri lingkungan hidup, seperti layanan penanganan polusi atau perbaikan lingkungan yang rusak sebagai akibat dari proses produksi masal dan globalisasi bisnis yang berlangsung saat ini.

Ketiga, trend pengelolaan bisnis perkebunan akan bergeser filosofinya dengan memandang penting ekosistem sebagai penyedia berbagai jasa bagi umat manusia. Misalnya, area perkebunan akan dipandang sebagai aset yang berguna untuk pengendalian air, klimatologi, habitat berbagai species, dan sarana rekreasi. Bahkan, bisa saja manfaat seperti ini akan dipandang lebih tinggi dari sekedar nilai jual tanaman yang dikandungnya. Di masa datang perusahaan perkebunan sekalipun, mungkin akan lebih memilih tidak menebang pohon namun mengelolanya sebagai sumber daya yang berkelanjutan.

Berbagai negara dan lembaga di dunia mulai menaruh perhatian lebih pada upaya konservasi. Negara seperti Costa Rica misalnya, memiliki sistem *national payment* di mana pemerintah membuat sebuah *central fund* yang uangnya digunakan untuk memberi kompensasi kepada para pemilik tanah untuk melindungi atau merestorasi lahan mereka untuk jangka waktu 15-tahun. Sumber dana berasal dari sumbangan swasta, alokasi penerimaan pajak BBM (15%), pinjaman dari institusi internasional seperti Bank Dunia dan dana dari LSM seperti WWF. Banyak negara lain yang memiliki sistem yang relatif serupa seperti Bhutan, Meksiko, Brazil, Kolombia, Ekuador dan El Salvador.

Perusahaan perkebunan bisa saja mendapat manfaat finansial dari pengelolaan lahan yang berkelanjutan dan ramah lingkungan. Hal ini bisa dilihat dalam konservasi hutan pinus di seputar pangkalan udara militer Eglin di barat laut Florida, Amerika Serikat. Hutan pinus seluas 400.000 ha ini mewakili 72% populasi alami pinus jenis longleaf yang di tempat lain di Amerika Serikat sudah habis ditebangi untuk keperluan industri kehutanan. Sejak 2004 dilakukan studi untuk menghitung nilai potensial hutan tersebut bagi lingkungan hidup, ekonomi, dan kehidupan masyarakat sekitar. Studi ini menunjukkan, hasil penjualan kayu dari hutan Eglin setiap tahunnya memberikan pendapatan \$1.2 juta. Dengan area terbuka untuk umumseluas 280,000 acres, Eglin juga memiliki potensi wisata seperti berburu, memancing dan berkemah yang berpotensi memberi penghasilan sebesar \$8 juta

hingga \$12 juta per tahun. Lebih dari itu, jika memperhitungkan pula daya serap hutan akan gas carbon dan adanya pasar untuk memperdagangkan emisi gas buang, maka nilai hutan Eglin mungkin dapat lebih besar jika dipelihara apa adanya dibandingkan pemanfaatan untuk industri kehutanan tradisional.

Untuk mendukung pengembangan seperti ini, para ahli kini mengembangkan perspektif baru dalam melakukan sebuah proses analisis dan perhitungan komprehensif yang sering disebut dengan *environmental asset assessment (EAA)*. Proses ini pada intinya berusaha mengidentifikasi aset lingkungan dan nilai potensial yang bisa diperoleh baik secara langsung ataupun melalui pengelolaan.

Pemanfaatan lahan perkebunan sebagai sarana rekreasi alam juga mulai digarap dengan serius di berbagai negara. Berbagai hasil penelitian medis mengungkapkan manfaat lahan hijau untuk menjaga kesehatan. Perusahaan BUMN kehutanan Swedia, Sveaskog misalnya, bahkan membentuk anak usaha khusus untuk mengembangkan hutan sebagai obyek wisata alam.

Kelima, perkembangan industri secara global ke depan akan cenderung mengarah kepada spesialisasi. China, dengan pasokan tenaga kerja murah yang berlimpah, ke depan akan menjadi pusat fabrikasi atau manufaktur barang-barang komoditas. Sementara India, akan menjadi pusat produksi jasa atau layanan administratif. Negara-negara dengan sumber daya alam melimpah seperti Amerika Latin dan Russia berpotensi untuk menjadi pusat industri kimia, metalurgi, pertanian dan kehutanan. Indonesia termasuk dalam kelompok ini. Sedangkan Eropa Timur akan menjadi pusat fasilitas manufaktur berat untuk Eropa Barat. Meksiko yang akan menjadi pusat fasilitas manufaktur berat untuk Amerika Serikat. Negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Uni Eropa, dan Jepang nantinya akan terdorong untuk berkonsentrasi sebagai penghasil produk/jasa untuk setiap industri, mereka akan memproduksi barang/jasa yang paling terdiferensiasi, kompleks, dan tentu saja berharga mahal.

Strategi Pengembangan Industri Perkebunan di Indonesia

Gambaran yang telah disajikan di atas menunjukkan besarnya peluang bisnis perkebunan, termasuk di Indonesia. Di satu sisi, peluang ini merupakan kabar baik bagi para pelaku perkebunan, namun di sisi lain merupakan tantangan. Karena itu, pelaku bisnis perkebunan dituntut untuk mengembangkan strategi yang tepat agar mampu meraih peluang yang terbuka lebar tersebut. Pelaku yang tidak mampu meraih peluang tersebut bukan tidak mungkin akan runtuh bersama punahnya tanaman perkebunan yang termakan usia.

Untuk meraih peluang tersebut, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan terutama BUMN Perkebunan. Pertama, melihat pengalaman bisnis dan kinerja perusahaan perkebunan di Indonesia hingga saat ini masih berfokus pada bisnis inti yang terdiri dari penyediaan hasil/panen tanaman, *plantation management* yang terkait dengan pengelolaan waktu tanam dan tebang serta pemeliharaan dan aktivitas penghijauan kembali. Sementara, pengembangan diversifikasi lebih mengarah kepada *forward integration* dengan pembangunan industri hilir (*consumer products*) dan pariwisata. Untuk itu BUMN Perkebunan ke depan lebih berpotensi mengembangkan usahanya mengikuti arah pengembangan yang selama ini dilakukan hanya dalam fokus yang lebih jelas dan skala yang

lebih besar. Intinya bisnis yang dijalankan harus dapat mencakup seluruh kegiatan rantai pasokan.

Namun untuk bisa berkembang seperti diatas, perusahaan BUMN Perkebunan harus memiliki kemampuan mengumpulkan informasi mendetail mengenai perkembangan industri (dengan memanfaatkan berbagai perkembangan teknologi), dan juga kemampuan melakukan analisis sehingga perusahaan mampu bergerak lebih dahulu dari siklus perubahan cuaca dengan kemampuan analisis dan teknologi informasi yang dimiliki untuk menghasilkan jenis tanaman dan waktu panen yang tepat sesuai trend permintaan pasar.

Kedua, perusahaan perkebunan harus aktif memperhatikan dan mengelola lahan secara berkelanjutan (*sustainable*) dan ramah lingkungan mengingat areal kebun merupakan pemasok komoditi utama perusahaan, dan yang terpenting trend ke depan akan mengarah pada praktek dimana konsumen akan memberikan harga terbaik bagi produk yang dipercaya dihasilkan dari praktek yang ramah lingkungan. Karena, dengan menjaga lahan secara berkesinambungan akan membantu perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Untuk pengembangan perkebunanBUMN Perkebunan, misalnya diusulkan untuk mengusung tema besar "*to Prosper in Sustainable Way*" dalam menjalankan dan mengembangkan bisnisnya.

Perusahaan perkebunan harus dapat bergerak lebih luas menjadi sebuah perusahaan yang mampu memberikan layanan lengkap termasuk dapat melaksanakan berbagai kegiatan bernilai tambah terutama yang berhubungan dengan logistik komoditi hingga hasil olahannya. Diharapkan perusahaan perkebunan juga dapat memperluas kegiatannya tidak hanya memperdagangkan komoditas hasil panen atau olahan saja tapi juga bioenergi dan solusi lingkungan sehingga sumbangan dari bisnis masa depan ini terhadap penghasilan perusahaan diharapkan juga semakin meningkat dalam jangka panjang.

Ketiga, potensi pengembangan BUMN Perkebunan secara aliansi dengan sesamanya juga terbuka. Aliansi yang mungkin dibentuk dapat difokuskan untuk memperkuat kapabilitas BUMN Perkebunan di bidang logistik (*handling, storage, transportation & distribution*), processing (pengolahan atau produksi hilir), international marketing dan teknologi perkebunan secara lebih cepat dan menguntungkan. Untuk jangka pendek, proses bisnis harus dikonfigurasi secara komprehensif mulai dari lahan hingga distribusi produk akhir. Praktek pengelolaan perkebunan harus sudah dirancang untuk dapat menghasilkan produk dengan kuantitas dan kualitas yang tepat, konfigurasi tanaman yang dioptimalkan untuk menghasilkan ukuran yang diperlukan, hingga strategi logistik yang diatur untuk meminimalkan biaya transport dan penanganan produk, hingga pembentukan jaringan distribusi produk akhir yang meminimalkan jumlah perantara.

Transformasi Tata Tea Ltd dari India bisa menjadi kisah menarik untuk dipelajari. Perusahaan ini awalnya hanya fokus pada core business pengelolaan lahan menjadi fokus pada pembangunan kompetensi global di bidang logistik dan *end product*. Perusahaan ini menjadi terkenal saat membeli perusahaan Tetley Tea Company asal Inggris dengan nilai US \$ 450 juta pada awal tahun 2000. Bahkan nilai ini merupakan akuisisi asing terbesar yang pernah dibayar oleh sebuah perusahaan India. Langkah Tata Tea mengakuisisi Tetley Group mengalahkan grup konglomerat asal Amerika Serikat, Sara Lee.

Saat diakuisisi, Tetley sudah menjadi perusahaan teh terbesar kedua di dunia setelah Brooke Bond-Lipton milik Unilever dan memiliki omset tahunan sebesar £ 300 juta. Pemimpin pasar di Inggris dan Kanada dan merek yang populer di Amerika Serikat, Australia dan Timur Tengah. Tetley adalah produsen minuman sekaligus produsen dan distributor teh

terbesar kedua di dunia asal Inggris. Fasilitas Manufaktur dan distribusi Tetley tersebar di 40 negara dan menjual lebih dari 60 merek teh. Tetley adalah perusahaan teh dengan volume terbesar di Inggris dan Kanada dan terbesar kedua di Amerika Serikat. Didirikan pada tahun 1837, Tetley adalah perusahaan teh yang pertama memperkenalkan teh kantong pada tahun 1953. Inovasi teh kantong diikuti oleh round tea bag pada tahun 1989 dan 'no drip, no mess' drawstring bag pada tahun 1997. Tetley dapat dikatakan inovatif.

Setelah Tetley dibeli oleh Tata Group pada tahun 2000, pada awalnya hanya bisnis di Asia yang diintegrasikan dengan Tata Tea. Baru sejak 2006 Tata sepenuhnya mengintegrasikan bisnis Tetley di seluruh dunia dengan Tata Tea untuk kemudian melahirkan kelompok usaha baru Tata Global Beverages. Kelompok baru tersebut kini menjadi produsen terbesar kedua teh di dunia setelah Unilever. Tata Global Beverages Limited (sebelumnya Tata Tea Limited) kini menjadi perusahaan minuman non-alkohol multinasional India dengan kantor pusat di Kolkata, West Bengal, India. Mereka juga dikenal sebagai produsen utama kopi dunia. Tata Global Beverages memasarkan teh dengan merek utama Tata Tea, Tetley, Good Earth Teas dan JEMCA. Tata Tea adalah merek teh paling laris di India, Tetley adalah merek teh paling laris di Kanada dan yang kedua paling laris di Inggris dan Amerika Serikat dan JEMCA adalah merek teh paling laris di Republik Ceko. Tata Global Beverages juga masuk ke pasar kafe India dengan mendirikan JV 50/50 dengan Starbucks Coffee Company. Dimana kafe Starbucks ini akan memakai sumber biji kopi dari Tata Coffee, salah satu anak perusahaan Tata Global Beverages.

Tata Tea kini menjelma sebagai Tata Global Beverages yang menyatukan bisnis baru di bidang minuman kesehatan dan nutrisi. Tata Global Beverages memproduksi 70 juta kilogram teh di India, mengontrol 54 perkebunan teh, sepuluh pabrik blending serta pengemasan teh dan mempekerjakan sekitar 59.000 orang. Perusahaan ini memiliki 51 perkebunan teh di India dan Sri Lanka, terutama di Assam, Bengal Barat di India timur dan Kerala di selatan. Tata adalah produsen terbesar teh Assam dan teh Darjeeling dan produsen terbesar kedua untuk jenis teh Ceylon. Perusahaan ini juga memiliki unit berorientasi ekspor 100% bersertifikat KOSHER dan HACCP di Munnar, Kerala, yang merupakan fasilitas produksi terbesar di luar Amerika Serikat. Tata Global Beverages memiliki anak perusahaan di Australia, Inggris, Amerika Serikat, Republik Ceko dan India.

Keempat, pengembangan *future green industry* perlu dilakukan sedini mungkin dengan eskalasi investasi dan komersialisasi dilakukan setelah BUMN Perkebunan sudah memiliki profitabilitas yang kuat dan stabil dari bisnis tradisional maupun pengembangan produk olahan terkait. Kegiatan penelitian dan pengembangan tentu mengandung risiko mengingat probabilitas keberhasilan komersialisasi yang relatif kecil. Sehingga akan sangat membantu jika departemen teknis dapat mengambil peran lebih banyak dalam kegiatan penelitian dan pengembangan produk olahan hasil perkebunan masa depan dan BUMN Perkebunan difokuskan hanya untuk mengkomersialisasikan hasil riset dan pengembangan yang dianggap oleh mereka paling potensial dari semua portofolio penelitian yang digarap departemen teknis. Dalam hal ini dapat pula diatur sistem royalti sebagai penghargaan atas terobosan yang diciptakan di laboratorium kelolaan departemen teknis seandainya berhasil dikomersialisasikan oleh BUMN Perkebunan sebagai produk masa depan mereka.

Kelima, dalam melakukan perbaikan proses bisnis, perusahaan sebaiknya mempertimbangkan secara khusus aspek fleksibilitas terutama dalam kapasitas dan teknologi produksi yang akan digunakan. Kondisi pasar yang fluktuatif akan memaksa perusahaan untuk memiliki kapasitas lebih (*slack capacity*). Hal ini biasanya akan lebih

mahal, untuk itu data yang digunakan sebagai input dalam penentuan keputusan harus diperhatikan.

Pengembangan industri perkebunan sebagai cluster secara komprehensif dapat menunjang kemajuan industri yang lain. Industri *engineering* dan kimia misalnya, berpotensi untuk menelurkan inovasi produk atau proses produksi pengolahan hasil kebun yang hemat energi dan ramah lingkungan. Demikian pula industri TI, mengingat mesin produksi kertas generasi terbaru misalnya sudah memiliki kekuatan dan kecanggihan komputer layaknya pesawat jumbo jet. Dan akhirnya industri transportasi dan konstruksi infrastruktur juga bisa turut maju mengingat akses jalan yang baik dibutuhkan untuk efisiensi produksi perkebunan.