

Formulasi strategi untuk meningkatkan daya saing teh putih (Studi kasus di Pusat Penelitian Teh dan Kina)

*Strategic formulation to increase white tea competitiveness
(Case study: Research Institute for Tea and Cinchona)*

Stevan Gneissanda Hage¹, Arief Daryanto², dan Sahara³

¹Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor
Jl. Raya Padjadjaran 16151

²Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper, Wing 4 level 5, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

³Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper, Wing 4 level 5, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

e-mail: stevanghage@gmail.com

Diajukan: 4 Agustus 2015; direvisi: 19 Agustus 2015; diterima: 9 September 2015

Abstrak

Teh putih merupakan produk jenis baru dalam industri teh Indonesia. Produk ini dikembangkan oleh Pusat Penelitian Teh dan Kina (PPTK) untuk membangkitkan kembali industri teh di Indonesia. Produk ini memiliki keunikan, yaitu harga yang tinggi tidak menyebabkan kurangnya permintaan. Demikian pula muncul masyarakat kelas menengah yang tiap tahun terus meningkat dan menjadi konsumen potensial dari produk teh putih yang lebih mementingkan kualitas dan kesehatan daripada harga. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan yang tertarik untuk bermain dalam bisnis teh putih. Munculnya pesaing-pesaing baru membuat persaingan dalam industri ini menjadi semakin ketat. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan strategi untuk memenangkan persaingan dan terus menjaga dominasi di industri teh putih. Formulasi strategi bagi perusahaan dilakukan melalui dua tahap perencanaan strategi. Tahap satu dilakukan dengan melalui identifikasi lingkungan internal dan eksternal melalui *internal factor evaluation* (IFE) dan *external*

factor evaluation (EFE). Tahap dua merupakan perumusan alternatif strategi dengan menggunakan matriks IE (internal dan eksternal) dan *strength weakness opportunity* dan *threat* (SWOT). Matriks IE akan menghasilkan posisi perusahaan dan akan menunjukkan alternatif strategi terbaik yang dapat dilakukan bagi perusahaan saat itu. Analisis SWOT akan merumuskan alternatif strategi yang dapat disimpulkan melalui rincian kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman milik perusahaan. Hasil dari IFE dan EFE menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat dan perusahaan memiliki respon yang baik terhadap faktor eksternal. Matriks IE menunjukkan bahwa perusahaan berada pada fase tumbuh kembang. Alternatif strategi yang cocok dilakukan berdasarkan hasil IE dan SWOT antara lain adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi menyamping, dan integrasi ke belakang.

Kata kunci: daya saing, teh putih, formulasi strategi, internal, eksternal, SWOT

Abstract

White tea is a new product in Indonesia's tea industry. It is a product developed by Research Institute for Tea and Cinchona in order to revive Indonesia's tea industry. White tea has uniqueness in its relatively high price and high market demand that not affected by its high price. The increasing number from Indonesia's middle class income could also become white tea's new potential consumer because they put quality and health first than the price. White tea's high price and demand attract new players in this industry. The appearance of new competitors make this industry more competitive. That's why it's necessary to find a way to win the competition and to keep the domination in the white tea industry through strategic formulation. There were two steps in strategic formulation used to produce the strategies. The first is analyzing the company environment using internal factor evaluation (IFE) and external factor evaluation (EFE). The second is using internal and external (IE) matrix and strength weakness opportunity and threat (SWOT) analysis. IE matrix showed the position of company using information from IFE and EFE. SWOT analysis resulted strategies using information from the company's strength, weakness, opportunity, and threat. IFE and EFE showed that the company has strong internal power and good respond to external factors. IE matrix showed that company is in grow and build stage. IE matrix and SWOT analysis showed that the alternative strategies for the company are market penetration, market development, product development, forward integration, backward integration, and side integration.

Keywords: *competitiveness, white tea, strategy formulation, IFE, EFE IE, SWOT*

PENDAHULUAN

Teh hitam dan teh hijau merupakan jenis teh yang sudah umum dikenal dan beredar di Indonesia. Produk turunan teh seperti teh putih (*white tea*) masih sangat jarang beredar di masyarakat meskipun me-

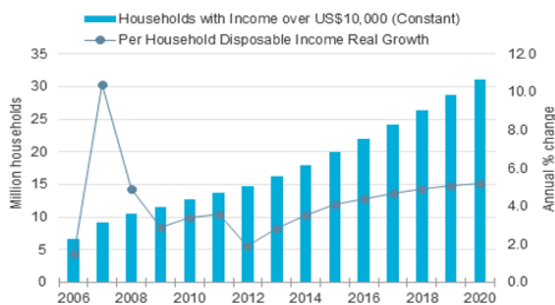
iliki banyak manfaat, di antaranya sebagai pencegah obesitas (Sohle *et al.*, 2009). Ekstrak teh putih juga memiliki beberapa manfaat dan potensi manfaat antikarsinogenik, antimutasi, antidiabetes, *neuroprotective activity*, *cardioprotective effect*, dan *antimicrobial properties* (Oliveira *et al.*, 2013).

Teh putih merupakan jenis teh yang paling minim pengolahan sehingga menghasilkan seduhan teh yang jernih dengan sedikit rona keemasan disertai aroma bunga dan rasa yang paling mendekati pucuk segar (Santoso *et al.*, 2009). Teh putih berasal dari pucuk daun pilihan yang memiliki kadar antioksidan yang tinggi. Bahan baku berupa pucuk peko yang menyebabkan jumlah yang dapat dipanen sangatlah sedikit. Manfaat yang banyak serta volume di pasar yang sedikit berdampak pada harga jual yang tinggi.

Memiliki harga yang tinggi tidak menyebabkan permintaan (*demand*) produk teh putih berkurang. Peluang di masa mendatang terbuka lebar melihat adanya pertumbuhan golongan berpenghasilan menengah (*middle class income*) sebagai konsumen potensial untuk produk teh putih ini. Peningkatan masyarakat kelas menengah Indonesia antara tahun 2006 hingga 2020 dapat dilihat pada Gambar 1.

Pertumbuhan masyarakat kelas menengah Indonesia pada tahun 2020 mendorong peluang teh premium terbuka luas. Kelas menengah di Indonesia ditandai tidak hanya dengan daya beli yang tinggi tetapi juga disertai dengan pendidikan dan keahlian yang tinggi. Standar pendidikan yang tinggi mengindikasikan munculnya kesadaran terhadap kualitas produk dan kesehatan pada masyarakat kelas menengah. Golongan kelas menengah lebih memper-

hatikan standar kualitas seperti produk-produk yang bersifat premium. Karakteristik dari produk teh putih yang menguntungkan untuk dikembangkan serta permintaan yang stabil serta potensi di masa mendatang berkat meningkatnya golongan kelas menengah memicu masuknya perusahaan-perusahaan pesaing untuk ikut bersaing dalam pasar teh putih. Untuk mengantisipasi ketatnya persaingan, diperlukan adanya formulasi strategi untuk meningkatkan daya saing perusahaan agar dapat memenangkan persaingan di pasar teh putih yang ke depannya akan semakin kompetitif. Formulasi strategi dilakukan melalui tahap analisis lingkungan perusahaan dan perumusan alternatif strategi.



Sumber: Euromonitor International 2012

GAMBAR 1

Sebaran masyarakat kelas menengah Indonesia 2006–2020.

Daya saing

Konsep daya saing merupakan kumpulan dari seperangkat institusi, kebijakan, dan faktor lain yang mempengaruhi produktivitas suatu negara (Schwab, 2009). Daya saing suatu negara bergantung pada kapasitas industrinya untuk melakukan perbaikan dan inovasi. Perusahaan atau negara memperoleh keunggulan kompetitif terhadap kompetitor terbaik dunia melalui tekanan dan tantangan. Inovasi merupakan kunci

sukses dalam keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan melakukan pendekatan inovasi secara luas baik sebagai teknologi baru dan sebagai metode baru, serta produk baru, proses produksi baru, pendekatan pasar baru, atau suatu cara baru untuk melakukan pelatihan. Beberapa inovasi juga membentuk keunggulan kompetitif dengan cara menciptakan peluang segmen pasar yang tidak diperhitungkan oleh kompetitor (Porter, 1990).

Analisis lingkungan

Lingkungan internal terdiri atas struktur perusahaan, budaya perusahaan, dan sumber daya perusahaan. Lingkungan internal juga dapat diidentifikasi dengan menggunakan pendekatan *resource based view* (RBV) yang merupakan model dari performa perusahaan yang berfokus pada sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan sebagai sumber dari keunggulan kompetitif. Melalui RBV, dikembangkan alat analisis yang menganalisis sumber daya yang berbeda dan kapabilitas perusahaan serta potensi yang dimiliki perusahaan untuk kemudian diubah menjadi keunggulan kompetitif. Alat analisis tersebut dinamai *VRIO framework* yang terdiri atas empat pertanyaan meliputi pertanyaan terkait *value*, *rarity*, *imitability*, dan *organization* terkait sumber daya dan kapabilitas untuk menentukan potensi kompetitifnya (Barney dan Hesterly, 2010).

Lingkungan eksternal terdiri atas *natural environment*, *societal environment* (*industry*), dan *task environment*. Analisis industri merupakan analisis mendalam yang dilakukan pada faktor kunci *task environment* perusahaan. Analisis industri menganalisis kekuatan persaingan pada persaingan

an industri yang dikenal sebagai *Porter's Five Forces*. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk melihat lingkungan eksternal adalah analisis PEST (*politic, economy, social, dan technology*). Analisis PEST melihat pengaruh lingkungan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.

BAHAN DAN METODE

Jenis dan sumber data

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif dengan jenis data kuantitatif. Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan bantuan kuesioner terstruktur. Wawancara dilakukan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Data sekunder diperoleh dari data perusahaan dan literatur lainnya seperti dari Dewan Teh Indonesia, SUSENAS, dan FAO.

Pemilihan responden menggunakan *expert judgement*. Responden merupakan pihak-pihak yang dianggap memiliki kualitas, pengetahuan, dan kualifikasi untuk menjawab pertanyaan. Responden yang dituju merupakan pihak-pihak yang terkait langsung dengan produk teh putih di Pusat Penelitian Teh dan Kina. Responden tersebut antara lain adalah manajer kebun, penanggung jawab kebun, kepala bidang penelitian, manajer pemasaran, dan kepala bidang usaha.

Internal factor evaluation

Matriks IFE merupakan alat formulasi strategi yang merangkum dan mengevaluasi

kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnis. Matriks IFE kemudian akan menjadi pedoman untuk melihat dan mengevaluasi hubungan antara area tersebut. Nilai total terboboti pada IFE maksimum adalah 4 dan minimum bernilai 1, sedangkan untuk rata-rata nilai total terboboti adalah 2,5 (David, 2011).

External factor evaluation

Penggunaan matriks EFE memungkinkan ahli strategi untuk menyimpulkan dan mengevaluasi informasi mengenai ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Nilai total terboboti pada EFE maksimum adalah 4 dan minimum bernilai 1, sedangkan untuk rata-rata nilai total terboboti adalah 2,5 (David, 2011).

Internal external matrix

Matriks IE terdiri atas dua dimensi kunci, yaitu total skor terboboti IFE pada sumbu x dan total skor terboboti EFE pada sumbu y. Skor yang terboboti menyebabkan matriks IE dapat digunakan pada level perusahaan. Nilai sumbu x matriks IE berada pada selang 1–1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2–2,99 menunjukkan posisi internal rata-rata, dan sumbu x menunjukkan nilai 3–4 menandakan posisi internal yang kuat. Nilai sumbu y matriks IE berada pada selang 1–1,99 menunjukkan posisi eksternal yang rendah, nilai 2–2,99 menunjukkan posisi eksternal menengah, dan sumbu x menunjukkan nilai 3–4 menandakan posisi eksternal yang tinggi (David, 2011).

SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui lingkungan perusahaan agar diketahui apa yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dihadapi perusahaan (Widiastuti, 2013). Analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi yang secara intuitif dirasakan *feasible* dan sesuai untuk dilaksanakan. Semua alternatif strategi harus dikaitkan dengan sasaran yang telah disepakati dan tertulis pada matriks SWOT (Sutrisno, 2011). Terdapat empat alternatif strategi yang dapat dipilih, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT (David, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan IFE dengan bantuan pendekatan RBV. Hasil dari IFE diperoleh dari hasil pembobotan dan pemberian rating dari responden yang berasal dari dalam perusahaan. Matriks IFE menunjukkan hasil 2,78 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki lingkungan perusahaan yang kuat dalam menghadapi persaingan. Tabel IFE dapat dilihat pada Tabel 1.

Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal perusahaan dilakukan dengan menggunakan

EFE dengan bantuan pendekatan *Porter's Five Forces*, IO, dan analisis PEST. Hasil dari EFE diperoleh dari hasil pembobotan dan pemberian rating dari responden yang berasal dari dalam perusahaan. Matriks EFE menunjukkan hasil 3,058 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki respon yang baik dalam menghadapi peluang dan ancaman yang dihadapi. Tabel EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Internal external matrix

Matriks IE menggunakan informasi dari nilai internal dan eksternal yang diperoleh dari IFE dan EFE. Nilai IFE = 2,78 dan IFE = 3,058 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran II. Pada tahap ini, perusahaan berada pada fase *grow and build*. Alternatif strategi yang cocok dilakukan bagi perusahaan yang berada pada fase ini antara lain strategi intensif dan strategi integratif (David 2011). Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.

Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk menghasilkan alternatif strategi yang dirasa cocok untuk diaplikasikan pada perusahaan. Alternatif strategi diperoleh setelah mencatat seluruh kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang dimiliki perusahaan. Daftar kekuatan, kelemahan, ancaman, peluang, dan ancaman tersebut kemudian dicocokkan untuk kemudian diperoleh alternatif strategi SO, WO, WT, dan WO. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 3.

TABEL 1
Internal factors evaluation

Faktor	Bobot	Rating	Total
Kekuatan			
A. Pengaturan kualitas untuk terus menjaga kualitas dari bahan baku hingga produk akhir.	0,0406	4	0,1624
B. Klon tanaman unggul .	0,0428	4	0,1712
D. Status lembaga riset yang terus berinovasi.	0,05	4	0,2
F. Partisipasi pengenalan produk dari pemerintah melalui event-event nasional.	0,037	3	0,111
H. Modal yang murah.	0,0352	4	0,1408
I. <i>Demand</i> teh putih yang tinggi.	0,0388	4	0,1552
J. Pemimpin dalam penguasaan teknologi dan informasi.	0,047	4	0,188
K. Sertifikasi produk BPOM.	0,0394	4	0,1576
M. Penerbitan jurnal dan karya ilmiah untuk terus meningkatkan kompetensi karyawan.	0,0418	3	0,1254
N. Adanya pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi.	0,039	3	0,117
P. Aset teknisi yang ahli.	0,0406	4	0,1624
Q. Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan sesuatu yang berharga.	0,0434	4	0,1736
R. Perusahaan pesaing berada pada posisi tertinggal karena butuh biaya besar dan waktu lama untuk meniru kapabilitas dan sumber daya perusahaan.	0,0346	3	0,1038
S. Kemampuan mengendalikan organisme pengganggu tanaman (OPT).	0,0412	4	0,1648
Kelemahan			
U. Manajemen rantai suplai yang masih lemah.	0,0424	2	0,0848
V. Perusahaan belum mampu memenuhi permintaan yang ada.	0,043	1	0,043
W. Produk akhir yang masih terbatas.	0,044	2	0,088
X. Adanya nilai yang harus dibayarkan antara penjualan cutting dengan teh putih.	0,0428	1	0,0428
Y. Diperlukan teknik pemetikan khusus dan ketelitian dari pemetik.	0,0394	1	0,0394
Z. Belum ada insentif untuk pemetik.	0,0356	2	0,0712
Ab. Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki tidaklah langka.	0,0322	2	0,0644
Ac. Perusahaan masih belum mengeksplorasi sumber daya dan kapabilitasnya hingga taraf maksimum.	0,0394	1	0,0394
Ad. Faktor keamanan dan pengawasan yang sulit.	0,044	2	0,088
Ae. Bergantung pada iklim dan cuaca.	0,0432	2	0,0864
Total	1		2,7806

TABEL 2
External factor evaluation

Faktor	Bobot	Rating	Total
Peluang			
1. Dukungan dari pemerintah dan pejabat daerah dalam memasarkan produk.	0,0454	2	0,0908
2. Resesi ekonomi yang terjadi tidak mempengaruhi permintaan malah cenderung meningkat.	0,046	2	0,092
3. Kebun teh putih memiliki dampak sosial sebagai penyerap tenaga kerja seiring peningkatan skala usaha.	0,0402	3	0,1206
4. Produksi teh putih menggunakan energi bersih dan ramah lingkungan yang tidak menghasilkan limbah.	0,0546	3	0,1638
5. Tidak adanya barang substitusi dekat.	0,0458	3	0,1374
6. Posisi tawar yang tinggi antara perusahaan dengan pembeli.	0,052	3	0,156
7. Posisi tawar yang tinggi antara perusahaan dengan pemasok.	0,059	3	0,177
8. Pemain pada industri teh putih masih sedikit.	0,0536	3	0,1608
9. Pola persaingan pada kualitas menjadi keuntungan bagi perusahaan pada jangka pendek.	0,0588	3	0,1764
10. Permintaan yang tinggi menunjukkan potensi pasar teh premium.	0,0578	3	0,1734
11. Meningkatnya masyarakat kelas menengah sebagai potensi konsumen baru teh putih.	0,0582	4	0,2328
Ancaman			
12. Tidak ada perundangan yang mengatur persaingan.	0,0594	3	0,1782
13. Tidak ada pembatas baik tarif maupun nontarif bagi produk teh putih impor.	0,0658	3	0,1974
14. Belum ada standar kualitas mutu.	0,0638	4	0,2552
15. Program penyelamatan agribisnis teh menyebabkan potensi munculnya pesaing-pesaing baru bagi perusahaan.	0,0574	4	0,2296
16. Pesaing yang masih mengembangkan produk akan tetapi sudah memiliki kemampuan marketing yang hebat.	0,0586	3	0,1758
17. Pola persaingan pada harga mengancam perusahaan pada jangka panjang.	0,0556	3	0,1668
18. Ancaman penjarahan oleh warga.	0,058	3	0,174
Total	1		3,058

TABEL 3
SWOT

Faktor	Kekuatan	Kelemahan
	A. Pengaturan kualitas untuk terus menjaga kualitas dari bahan baku hingga produk akhir.	U. Manajemen rantai suplai yang masih lemah.
	B. Klon tanaman unggul.	V. Perusahaan belum mampu memenuhi demand yang ada.
	D. Status lembaga riset yang terus berinovasi.	W. Produk akhir yang masih terbatas.
	F. Partisipasi pengenalan produk dari pemerintah melalui event-event nasional.	X. Adanya nilai yang harus dibayarkan antara penjualan cutting dengan teh putih.
	H. Modal yang murah.	Y. Diperlukan teknik pemetikan khusus dan ketelitian dari pemetik.
	I. Permintaan teh putih yang tinggi.	Z. Belum ada insentif untuk pemetik.
	J. Pemimpin dalam penguasaan teknologi dan informasi.	Ab. Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki tidaklah langka.
	K. Sertifikasi produk BPOM.	Ac. Perusahaan masih belum mengeksplorasi sumber daya dan kapabilitasnya hingga taraf maksimum.
	M. Penerbitan jurnal dan karya ilmiah untuk terus meningkatkan kompetensi karyawan.	Ad. Faktor keamanan dan pengawasan yang sulit.
	N. Adanya pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi.	Ae. Bergantung pada iklim dan cuaca.
	P. Aset teknisi yang ahli.	
	Q. Sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan sesuatu yang berharga.	
	R. Perusahaan pesaing berada pada posisi tertinggal karena butuh biaya besar dan waktu lama untuk meniru kapabilitas dan sumber daya perusahaan.	
	S. Kemampuan mengendalikan organisme pengganggu tanaman (OPT).	
Peluang	Strategi SO	Strategi WO
1. Dukungan dari pemerintah dan pejabat daerah dalam memasarkan produk.	Inovasi produk akhir untuk mengungguli pesaing yang masih tertinggal.	Meningkatkan volume produksi dari produk melalui penambahan kebun maupun kerja sama dengan pihak ketiga.
2. Resesi ekonomi yang terjadi tidak mempengaruhi permintaan malah cenderung meningkat.	Penambahan aset kebun untuk meningkatkan volume produksi.	Pemberian insentif dan pelatihan bagi pemetik agar dapat terus menjaga dan meningkatkan kualitas bahan baku produk.
3. Kebun teh putih memiliki dampak sosial sebagai penyerap tenaga kerja seiring peningkatan skala usaha.	Pengembangan segmen pasar dengan gencar melakukan promosi pada calon konsumen baru.	Segmentasi penjualan pada golongan menengah ke atas yang lebih mempedulikan kesehatan. .
4. Produksi teh putih menggunakan energi bersih dan ramah lingkungan yang tidak menghasilkan limbah.	Fokus dalam meningkatkan kualitas produk untuk mengungguli pesaing.	Penentuan sikap perusahaan dalam menentukan produksi produk cutting atau produk teh putih.
5. Tidak adanya barang substitusi dekat.	Promosi pada media elektronik milik pemerintah untuk menjaring calon konsumen baru.	
6. Posisi tawar yang tinggi antara perusahaan dengan pembeli.	Promosi dilakukan dengan cara pemberian oleh-oleh bagi tamu penting pada acara-acara resmi negara.	

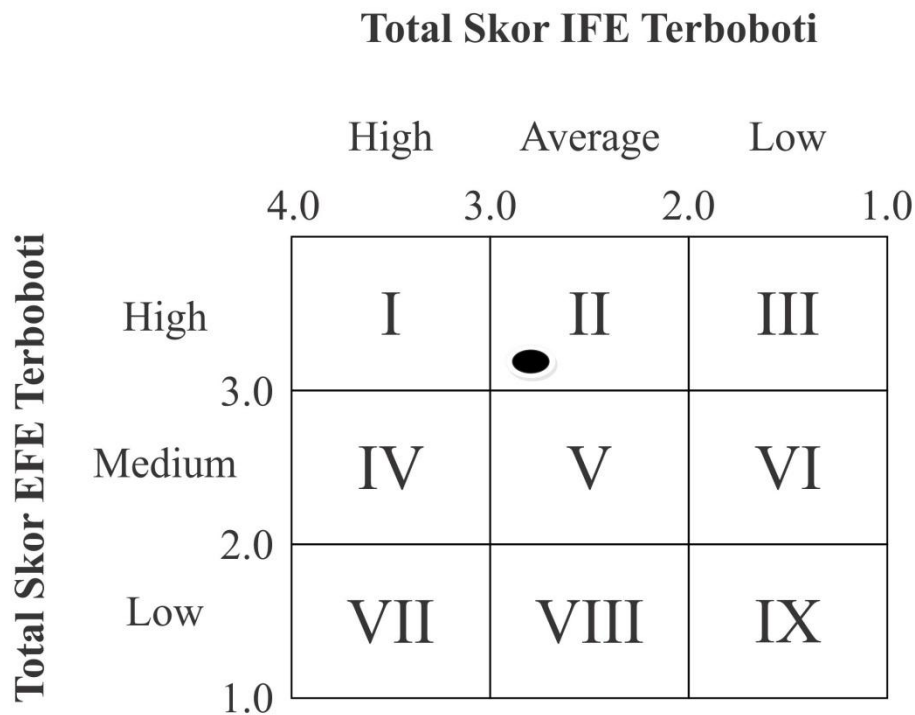
7. Posisi tawar yang tinggi antara perusahaan dengan pemasok.
8. Pemain pada industri teh putih masih sedikit.
9. Pola persaingan pada kualitas menjadi keuntungan bagi perusahaan pada jangka pendek.
10. Permintaan yang tinggi menunjukkan potensi pasar teh premium.
11. Meningkatnya masyarakat kelas menengah sebagai potensi konsumen baru teh putih.

Ancaman

Strategi ST

Strategi WT

- | | | |
|--|---|--|
| 12. Tidak ada perundangan yang mengatur persaingan | Fokus pada inovasi mengingat perusahaan lain sangat tertinggal jauh baik dari segi informasi dan teknologi. | Fokus dalam menghadapi persaingan pada pasar domestik. |
| 13. Tidak ada perlindungan baik tarif maupun non-tarif bagi produk white tea impor | Fokus dalam penambahan volume produksi mengingat produk milik perusahaan memiliki kualitas yang lebih baik. | Merangkul warga sekitar dalam membantu menjaga keamanan dan agar tidak mudah terhasut oleh oknum. |
| 14. Belum ada standar kualitas mutu | Peningkatan keamanan di sekitar areal kebun menggunakan tambahan personil maupun kerja sama dengan pihak keamanan setempat. | Pemberian insentif berupa penghargaan bagi karyawan dan warga sekitar agar memiliki rasa empati sehingga bersemangat dalam menjaga keamanan kebun. |
| 15. Program penyelamatan agribisnis teh menyebabkan potensi munculnya pesaing-pesaing baru bagi perusahaan | Melakukan inovasi produk agar dapat mengurangi biaya dengan kualitas yang sama. | |
| 16. Pesaing yang masih mengembangkan produk akan tetapi sudah memiliki kemampuan marketing yang hebat | | |
| 17. Pola persaingan pada harga mengancam perusahaan pada jangka panjang | | |
| 18. Ancaman penjarahan oleh warga | | |
-



GAMBAR 2
Matriks internal eksternal.

KESIMPULAN

Analisis lingkungan perusahaan melalui IFE dan EFE menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat dan memiliki respon yang baik dalam menghadapi peluang dan ancaman dari luar. Berdasarkan matriks IE, diperoleh hasil bahwa perusahaan berada pada fase *grow and build*. Alternatif strategi yang cocok untuk diterapkan antara lain strategi intensif dan strategi integrasi. Strategi intensif terdiri atas strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk. Strategi integrasi terdiri atas strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi menyamping.

Rincian taktik atau kebijakan yang dapat disarankan melalui matriks SWOT antara lain: (1) pengembangan segmen pasar dengan gencar melakukan promosi pada calon konsumen baru dari golongan kelas menengah, (2) promosi yang gencar pada komunitas pecinta teh premium, (3) segmentasi penjualan pada golongan menengah ke atas yang lebih memedulikan kesehatan, (4) pemberian *brand* produk teh putih sebagai minuman kesehatan, (5) inovasi produk akhir seperti produk teh putih siap minum dalam kemasan, (6) fokus dalam meningkatkan kualitas produk dengan biaya yang lebih rendah untuk mengungguli pesaing, (7) inovasi produk akhir seperti pemberian varian rasa pada produk teh putih, (8)

inovasi *quick brewing* pada produk teh putih, (9) inovasi pada peningkatan tampilan produk saat diseduh, (10) penerapan diskon bagi konsumen yang membeli secara banyak-penerapan promosi *buy 2 get 3*, (11) penambahan *outlet* yang menjual produk teh putih, (12) penggunaan media elektronik pemerintah sebagai alat pemasaran produk teh putih, (13) fokus dalam menghadapi persaingan pada pasar domestik, (14) fokus dalam memenuhi permintaan yang sudah ada, (15) penggunaan media cetak sebagai sarana pengiklanan produk, (16) promosi pada media elektronik seperti iklan pada televisi nasional untuk menjangkau calon konsumen baru, (17) promosi dilakukan dengan cara pemberian oleh-oleh bagi tamu penting pada acara-acara resmi negara, (18) penambahan aset kebun untuk meningkatkan volume produksi, (19) merangkul warga sekitar dalam membantu menjaga keamanan dan agar tidak mudah terhasut oleh oknum, (20) pemberian insentif berupa penghargaan bagi karyawan dan warga sekitar agar memiliki rasa empati sehingga bersemangat dalam menjaga keamanan kebun, (21) peningkatan keamanan di sekitar areal kebun dengan menggunakan tambahan personil maupun kerja sama dengan pihak keamanan setempat, (22) pemberian insentif dan pelatihan bagi pemetik agar dapat terus menjaga dan meningkatkan kualitas bahan baku produk, (23) fokus dalam penambahan volume produksi mengingat produk milik perusahaan memiliki kualitas yang lebih baik, (24) penentuan sikap perusahaan dalam menentukan produksi produk benih *cutting* atau produk teh putih, (25) perlindungan (PVT) klon-klon unggul seri Gambung milik perusahaan, dan (26) *joint venture* atau menjalin kerja sama dengan perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney JB, Hesterly WS. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts*. Edisi ketiga. Pearson Education. New Jersey.
- David FR. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases Global Edition*. Edisi ketiga belas. Pearson Education. New Jersey.
- Euromonitor International. 2012. *Indonesia's Rising Middle Class to Transform the Country's Consumer Market*. Tersedia pada blog.euromonitor.com/2012/07/indonesias-rising-middle-class-to-transform-the-countrys-consumer-market.html diakses pada 02-03-2015.
- Oliveira PF, Silva BM, Dias TR, Tomás G, Teixeira NF, Alves MG. 2013. White Tea (*Camellia Sinensis* (L.) O. Kuntze): Antioxidant Properties And Beneficial Health Effects. CICS – UBI – Health Sciences Research Centre, University of Beira Interior, 6201-506 Covilhã, Portugal. *International Journal of Food Science, Nutrition and Dietetics (IJFS)* ISSN 2326-3350. Februari 2013.2(2): 19-26.
- Porter M E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. New York.
- Santoso, J., Supriono, A., Rayati D.J., Widayat, W. 2009. *More Than a Cup of Tea*. Pusat Penelitian Teh dan Kina. Bandung.
- Schwab K. 2009. *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. World Economic Forum.

Sohle J, Knott A, Holtzmann U, Siegner R, Gronniger E, Schepky A, Gallinat S, Wenck H, Stab F, Winnefeld M. 2009. White Tea extract induces lipolytic activity and inhibits adipogenesis in human subcutaneous (pre)-adipocytes. *Nutrition & Metabolism* (Lond), 6 (20) Mei 2009. Tersedia pada <http://www.nutritionandmetabolism.com/content/6/1/20> diakses pada 25-01-2015.