

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DENGAN PENDEKATAN
PROSES JARINGAN KERJA
KAJIAN EMPIRIS PADA BUMN PERKEBUNAN**

Dendi Anggi Gumilang, Arief Daryanto, Bustanul Arifin, Rudi Wibowo

Graduate School of Management and Business Bogor Agricultural University, Indonesia

E-mail: dd_id@yahoo.com; adaryant@yahoo.com; barifin@yahoo.com;

wibowo.rudi@gmail.com

Abstract: This research explores the strategy of change management to increase competitiveness of BUMN Perkebunan, especially in Tobacco business. The objectives of this research are: (1) to analyse internal factors of BUMN Perkebunan needed for increasing competitiveness in tobacco business, (2) to analyse policies needed for increasing competitiveness of BUMN Perkebunan in tobacco business, (3) to formulate strategy by PT ABC to increase competitiveness of BUMN Perkebunan in tobacco business. The data were taken from relevant literatures, indepth interviews, and expert panels. The research has shown that in the future, BUMN Perkebunan has to prioritize its role and function on the business aspect, enhanced by strong commitment from the government. On the other hand, resources and demand conditions are two aspects to be prioritized to increase PT ABC competitiveness. The alternative strategy to that end lies in the product development.

Keywords: competitiveness, tobacco, BUMN Perkebunan, ANP (Analytic Network Process).

Abstrak: Penelitian ini menganalisis strategi peningkatan daya saing BUMN Perkebunan dalam bisnis tembakau cerutu. Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisa faktor-faktor internal yang paling mempengaruhi peningkatan kinerja BUMN Perkebunan pada bisnis tembakau dalam rangka peningkatan daya saing; (2) menganalisis kebijakan-kebijakan yang diperlukan untuk peningkatan kinerja BUMN Perkebunan dalam rangka peningkatan daya saing; (3) menyusun strategi yang harus dilakukan oleh PT ABC dalam rangka peningkatan daya saing BUMN Perkebunan. Penelitian ini menggunakan metode ANP dalam bentuk studi kasus yang ditunjang dengan studi pustaka, indepth interview, dan wawancara dengan panel ahli. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa peran dan fungsi yang harus diprioritaskan oleh BUMN Perkebunan mendatang lebih bertumpu pada fungsi bisnis ditunjang aspek penguatan komitmen pemerintah. Dilain pihak faktor yang harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing PT ABC adalah aspek sumber daya dan kondisi permintaan. Adapun strategi alternatif yang harus diprioritaskan adalah strategi pengembangan produk.

Kata Kunci: Daya saing, tembakau, BUMN Perkebunan, Analytic Network Process (ANP).

PENDAHULUAN

Secara historis komoditas tembakau sudah memperoleh perhatian yang besar sebagai komoditas komersial bernilai ekonomi tinggi (*high economic value commodity*) sejak

pemerintah Hindia Belanda. Kebijakan penanaman tembakau khususnya Cerutu terus dilanjutkan Pemerintah Indonesia melalui Perusahaan BUMN Perkebunan. Dalam perkembangannya usahatani tembakau Cerutu diusahakan secara cukup meluas oleh BUMN Perkebunan dan petani rakyat di daerah sentra produksi di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.

Peran industri berbasis tembakau dalam perekonomian nasional meliputi : (1) memberikan kontribusi 1,66 persen terhadap total PDB nasional, di mana kontribusi terbesar berasal dari Industri rokok sebesar 1,56 persen, sedangkan sektor bahan baku tembakau dan cengkeh hanya berkontribusi masing masing sebesar 0,036 persen dan 0,067 persen; dan (2) Industri rokok merupakan salah satu industri pertanian (agroindustri) yang cukup menonjol di Indonesia, peran industri rokok terhadap agroindustri secara keseluruhan mencapai 13,13 persen (Santoso *et al.*, 2009). Industri berbasis tembakau juga berperan dalam menyerap tenaga kerja secara ekstensif di perdesaan dan penghasil devisa negara.

Liberalisasi perdagangan dan globalisasi ekonomi yang makin menguat dewasa ini memberikan peluang-peluang baru sekaligus tantangan-tantangan baru yang harus dihadapi oleh pelaku usaha tembakau, baik oleh BUMN Perkebunan maupun petani. Dari segi permintaan pasar, liberalisasi perdagangan memberikan peluang-peluang baru seperti volume pasar yang semakin besar dan tujuan pasar yang makin luas, sejalan dihapuskannya berbagai hambatan perdagangan antar negara. Namun liberalisasi perdagangan dan globalisasi ekonomi juga menimbulkan masalah-masalah serius jika komoditas yang diproduksi tidak mampu bersaing di pasar dunia.

Perusahaan rokok baik Perusahaan Nasional maupun Multi Nasional secara gencar terus mengembangkan produk rokoknya (*product development*) dan mempromosikan produk (*product promossion*) rokoknya melalui berbagai strategi. Perusahaan multinasional telah berupaya mengembangkan basis produksi dan pasarnya ke negara berkembang dan negara kurang maju (Rachman, 2010). Perusahaan multinasional telah berupaya menembus monopoli dan dominasi perusahaan rokok nasional di sebagian besar negara berkembang untuk masuk dan mengembangkan pasarnya. Dalam dekade terakhir, Perusahaan multinasional Rokok dan Cerutu telah mengalihkan pasarnya dari negara maju ke negara lain terutama ke negara berpenduduk besar terutama China, India dan Indonesia. Hal ini terlihat dari terjadinya pergeseran dalam produksi, konsumsi, ekspor dan import dari dominasi negara maju ke negara sedang berkembang.

Pengembangan tembakau untuk Cerutu menghadapi permasalahan pokok baik dari aspek teknis, ekonomi, sosial-kelembagaan dan aspek dukungan kebijakan dari pemerintah. Permasalahan teknis terutama terkait dengan adopsi teknologi yang masih rendah terutama untuk pola petani dan perubahan iklim yang makin ekstrim. Permasalahan sosial kelembagaan pada BUMN Perkebunan terkait dengan ketergantungan lahan pada masyarakat petani dengan sistem sewa, sedangkan pada pola petani terkait dengan rendahnya konsolidasi kelembagaan kelompok tani. Selain itu, adanya kampanye anti tembakau atau rokok berkaitan dengan kesehatan manusia sangat gencar dilakukan baik di Indonesia maupun di negara tujuan ekspor. Masalah ekonomi yang dihadapi adalah tingginya fluktuasi harga produk tembakau di pasar dunia. Masalah lemahnya dukungan kebijakan pemerintah karena tembakau dipandang sebagai komoditas yang memberikan dampak negatif terhadap kesehatan manusia, sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil bersifat disinsentif terhadap pelaku usaha bisnis tembakau. Permasalahan-permasalahan tersebut sangat memberatkan dan tidak kondusif bagi pengembangan tembakau nasional,

padahal komoditas ini sangat prospektif, karena mampu menyerap tenaga kerja secara ekstensif dan sebagai penghasil devisa negara. Sekalipun konsep keunggulan bersaing telah mengalami kritikan yang tajam, misalnya melalui kajian yang dilakukan oleh Kim dan Mourbogne (2005) dengan konsepsi *blue ocean strategy*, namun relevansi strategi bersaing diistilahkan sebagai *red ocean strategy*, oleh karena berdasarkan berbagai rujukan dan pengamatan, kebanyakan perusahaan di Indonesia masih lebih banyak mengimplemetasikan keunggulan bersaing dalam praktik manajemen.

Permasalahan utama pada subsistem pemasaran adalah struktur pasar yang bersifat oligopsoni yaitu pasar yang didominasi oleh beberapa pembeli saja yang memiliki kontrol terhadap pembelian dan pembentukan harga, sehingga petani berada pada posisi tawar yang rendah. Disamping itu juga, beban resiko tidak terdistribusi secara proposional. Dengan kondisi tersebut, maka diperlukan kebijakan strategis untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja pelaku pada seluruh mata rantai agribisnis tembakau secara keseluruhan. Kegiatan pengolahan hasil tembakau masih menghadapi berbagai masalah seperti belum efisiensnya industri pengolahan, tidak konsistennya jumlah dan mutu produk yang dihasilkan, pasar belum terorganisasi dengan baik, pasar yang tidak transparan, dimana semuanya ini menyebabkan rendahnya perolehan harga dan rendahnya pendapatan petani serta lemahnya daya saing produk.

Perlu dilakukan pengkajian ulang mengenai strategi peningkatan daya saing yang berkelanjutan dalam bisnis tembakau cerutu di Indonesia. Dimana dengan tutupnya pasar lelang di Bremen pada tahun 2010, maka produsen tembakau cerutu di Indonesia yaitu PTPN ** yang merupakan BUMN terbesar penghasil tembakau cerutu di Indonesia perlu melakukan pengembangan strategi dalam bisnis tembakau cerutu.

Krisis perekonomian yang terjadi di Amerika Serikat dan Eropa, secara tidak langsung akan memberikan dampak kepada perekonomian di Indonesia. Oleh karena itu, sangat tepat bila bisnis tembakau cerutu saat ini memiliki konsep pasar yang berorientasi pada ekonomi komparatif, suatu konsep pasar yang berfokus dalam menguatkan dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki untuk mampu menembus baik pasar domestik maupun global.

Tulisan ini bertujuan untuk melakukan: (1) merumuskan posisi keunggulan bersaing komoditas tembakau milik BUMN Perkebunan tembakau cerutu, dan (2) Merumuskan strategi peningkatan keunggulan bersaing BUMN Perkebunan tembakau cerutu yang berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Keunggulan Bersaing dengan Analisis Finansial. Analisis Kelayakan Finansial. Kelayakan finansial melihat manfaat proyek atau aktivitas ekonomi dari sudut lembaga, perusahaan atau individu dalam aktivitas tersebut (Gittinger, 1976; Gittinger, 1986; Kadariah *et al.*, 1978; Kadariah, 1999; dan Pudjosumarto, 1998). Keuntungan private merupakan indikator daya saing (*competitiveness*) dari sistem komoditi berdasarkan teknologi, nilai output, biaya input dan transfer kebijaksanaan yang ada. Apabila keuntungan finansial lebih besar dari 0, berarti sistem komoditi tembakau memperoleh profit atas biaya normal yang mempunyai implikasi bahwa komoditi itu mampu ekspansi, kecuali apabila sumberdaya terbatas atau adanya komoditi alternatif yang lebih menguntungkan (Saptana *et al.*, 2003).

Analisis Efisiensi Finansial. Rasio biaya privat (PCR) merupakan rasio antara biaya faktor domestik dengan nilai tambahan output dan biaya input domestik yang diperdagangkan pada harga privat (finansial). Nilai PCR menunjukkan berapa banyak sistem produksi komoditas tersebut dapat menghasilkan untuk membayar faktor domestik dan tetap dalam kondisi kompetitif. Rasio Biaya Privat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{PCR} = \frac{C}{A - B} = \frac{\text{Biaya Input Non Tradable Privat}}{\text{Penerimaan Privat} - \text{Biaya Input Tradable Privat}}$$

Seorang petani akan berusaha untuk meminimumkan rasio PCR dengan meminimumkan biaya faktor domestik atau memaksimalkan nilai tambah sehingga keuntungan yang didapat maksimum. Apabila nilai rasio biaya privat kurang dari satu ($\text{PCR} < 1$), maka sistem komoditas tersebut mampu membiayai faktor domestiknya pada harga privat. Nilai PCR ini merupakan indikator dari daya saing (keunggulan kompetitif) dari suatu komoditas. Semakin kecil nilai PCR maka komoditas tersebut semakin memiliki daya saing (keunggulan kompetitif).

Analisis Kelayakan Ekonomi. Kelayakan sosial (ekonomi) melihat manfaat proyek atau aktivitas ekonomi dari sudut masyarakat secara keseluruhan dalam aktivitas tersebut (Gittinger, 1976; Gittinger, 1986; Kadariah *et al.*, 1978; Kadariah, 1999; dan Pudjosumarto, 1998). Keuntungan sosial atau ekonomi merupakan indikator keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dari sistem komoditi pada kondisi tidak ada divergensi baik akibat kebijakan pemerintah maupun distorsi pasar. Apabila keuntungan sosial lebih besar dari 0, berarti sistem komoditi tembakau memperoleh profit atas biaya normal dalam harga sosial dan mempunyai keunggulan komparatif (Saptana *et al.*, 2003).

Rasio Biaya Sumberdaya Domestik. Rasio biaya sumberdaya domestik (DRC) menunjukkan rasio biaya input yang tidak dapat diperdagangkan pada harga sosial atau bayangan yaitu harga yang tidak dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Nilai DRC ini merupakan indikator kemampuan sistem komoditas membiayai faktor domestik pada harga sosial. Nilai DRC ini merupakan indikator dari daya saing (keunggulan komparatif). Rasio Biaya Sumberdaya Domestik dihitung dengan rumus:

$$\text{DRC} = \frac{G}{E - F} = \frac{\text{Biaya Input Non Tradable Sosial}}{\text{Penerimaan Sosial} - \text{Biaya Input Tradable}}$$

Nilai efisiensi secara sosial (ekonomi) adalah berapa devisa yang dapat dihemat atau dihasilkan untuk menghasilkan satu-satuan output dengan menggunakan sumberdaya domestik (Pearson *et al.*, 2004). Jika rasio biaya sumberdaya domestik kurang dari satu ($\text{DRC} < 1$) berarti sistem komoditas efisien. Dengan kata lain, komoditas tersebut mempunyai daya saing (keunggulan komparatif) yang tinggi dan mampu hidup tanpa bantuan atau intervensi pemerintah, sehingga lebih efisien apabila diproduksi di dalam negeri dibanding dengan impor (untuk komoditas substitusi impor) atau memiliki peluang ekspor yang tinggi (untuk komoditas orientasi ekspor). Sebaliknya jika biaya sumber daya domestik lebih besar dari satu ($\text{DRC} > 1$), maka sistem produksi tidak efisien dalam menggunakan sumberdaya domestik artinya tidak memiliki daya saing (keunggulan

komparatif) sehingga lebih baik mengimpor komoditas tersebut dibandingkan dengan memproduksi sendiri.

Analytic Network Process (ANP). *Analytic Network Process* atau ANP adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2003). ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangible* (Azis, 2003). ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi-asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen-elemen dalam suatu level. Malahan ANP menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level seperti pada hierarki yang digunakan dalam *Analytic Hierarchy Process* (AHP), yang merupakan titik awal ANP. Konsep utama dalam ANP adalah pengaruh (*influence*), sementara konsep utama dalam AHP adalah preferensi (*preference*). AHP dengan asumsi-asumsi dependensinya tentang cluster dan elemen merupakan kasus khusus dari ANP. Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen. Sementara itu, pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut cluster yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya, yang sekarang disebut simpul.

METODE

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian. Lokasi penelitian di area PTPN ** di Jember, Jawa Timur. Alasan pemilihan PTPN ** sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa PTPN ** adalah penghasil tembakau cerutu terbesar di Indonesia untuk tujuan pasar ekspor. Pengambilan data dilaksanakan bulan Maret-Juli tahun 2012.

Jumlah dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini melibatkan sample sebanyak 13 orang yang terdiri dari beberapa orang pakar dan praktisi dengan pertimbangan berkompeten dalam industri tembakau. Syarat responden yang valid dalam ANP adalah bahwa mereka adalah orang-orang yang menguasai atau ahli di bidangnya. Oleh karena itu, responden yang dipilih dalam survei ini adalah para pakar dan praktisi yang berkecimpung dalam manajemen industri tembakau nasional dari dalam PTPN**, pengamat tembakau, dan para pengusaha tembakau cerutu. Pengambilan data berupa pendapat para ahli dilakukan melalui wawancara mendalam (*depth interview*) dan kuesioner terstruktur. Data primer juga berupa data kualitatif yang dilakukan pembobotan terhadap indikator-indikator dalam matriks ANP untuk merumuskan strategi SBU tembakau PTPN **. Data tersebut diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh kalangan internal dan eksternal PTPN **. Dalam hal ini, responden dipilih dengan teknik *non-probability sampling* dengan *metode convenience sampling*.

Teknik dan Analisis Data. Untuk memperoleh hasil dan kesimpulan penelitian digunakan beberapa analisis yang dapat menjawab tujuan penelitian tersebut. Analisis Finansial dan Ekonomik digunakan untuk menentukan posisi keunggulan bersaing industri tembakau. Sedangkan analisis ANP digunakan untuk mencari permasalahan utama dan

alternatif solusi utama yang nantinya diterjemahkan untuk digunakan menjadi pilihan strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Keunggulan Bersaing. Keunggulan Komparatif dan Sensitivitas Analisis. Hasil analisis efisiensi ekonomik atau keunggulan komparatif dengan menggunakan *Domestic Resource Cost Ratio* (DRCR) menunjukkan bahwa sistem komoditas tembakau milik PTPN ** di Kabupaten Jember mempunyai keunggulan komparatif, yang ditunjukkan oleh besaran nilai koefisien DRCR yang <1 . Hasil analisis untuk sistem komoditas tembakau PTPN X di Kabupaten Jember untuk produk tembakau asepan sebagai bahan baku Cerutu pada lahan sawah irigasi diperoleh nilai koefisien DRCR sebesar 0.2911. Hal ini menunjukkan bahwa secara ekonomik sistem komoditas PTPN ** memiliki keunggulan komparatif yang baik.

Analisis sensitivitas diperlukan dalam analisis daya saing baik dalam perspektif keunggulan komparatif (*comparative advantage*) maupun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Analisis sensitivitas dilakukan terhadap: (1) penurunan harga output sebesar 15 persen, hal ini dilandasi adanya kampanye anti tembakau/rokok diperkirakan akan mendorong harga komoditas tembakau mengalami penurunan; (2) kenaikan harga input diperdagangkan (*tradable input*) sebesar 15 persen, hal ini dilandasi kecenderungan harga-harga input yang diperdagangkan naik di pasar domestik maupun harga di pasar internasional; serta (3) perubahan secara simultan terhadap penurunan harga output 15 persen dan peningkatan harga *tradable input* sebesar 15 persen.

Hasil analisis sensitivitas dengan penurunan harga output tembakau sebesar 15 persen, kenaikan harga input tradable 15 persen, serta penurunan harga output 15 persen dan kenaikan harga output 15 persen pada PTPN ** memberikan beberapa temuan pokok sebagai berikut: (1) Dengan skenario penurunan harga output sebesar 15 %, maka sistem komoditas tembakau PTPN ** masih memiliki keunggulan komparatif dengan nilai DRCR sebesar 0.3574; (2) Dengan skenario kenaikan harga input tradable sebesar 15 %, maka sistem komoditas tembakau PTPN ** masih memiliki keunggulan komparatif dengan dengan nilai koefisien DRCR sebesar 0.3018; dan (3) Dengan skenario penurunan harga output 15 persen dan kenaikan harga input tradable sebesar 15 %, maka sistem komoditas tembakau PTPN ** masih tetap memiliki keunggulan komparatif dengan nilai koefisien DRCR sebesar 0.3737. Secara terperinci nilai koefisien DRCR dan PCR pada Pola PTPN **, serta hasil analisis sensitivitas dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 1 dapat ditarik kesimpulan bahwa, tembakau cerutu milik PTPN ** di Kabupaten Jember, Jawa Timur untuk menghasilkan satu-satuan output tembakau pada harga sosial diperlukan korbanan biaya sumber daya domestik pada harga sosial lebih kecil dari satu-satuan. Atau dengan kata lain untuk menghasilkan satu-satuan devisa harus mengorbankan biaya imbalan sumberdaya domestik yang lebih kecil dari satu-satuan. Dengan hasil tersebut bagi PTPN ** di Kabupaten Jember, Jawa Timur atau Indonesia, secara sosial atau ekonomik lebih menguntungkan dengan meningkatkan produksi tembakau dalam negeri dibandingkan mengimpor dari luar negeri.

Hasil pada Tabel 1 merupakan salah satu faktor penjasar kenapa industri pengolahan tembakau asepan sebagai bahan baku Cerutu tetap eksis hingga kini dan pabrik rokok juga tetap berkembang dalam negeri meskipun terdapat kebijakan pemerintah yang sifatnya

distortif terhadap peningkatan efisiensi dan keunggulan bersaing pada sistem komoditas tersebut.

Tabel 1. Nilai Koefisien DRCR dan PCR Sistem Komoditas BUMN Perkebunan, di Kabupaten Jember, 2012

Uraian	Kondisi Aktual	Penurunan Harga Output (15 %)	Kenaikan Harga Input Tradabel 15 %	Kombinasi Skenario 1 dan 2
DRCR	0.2911	0.3506	0.2882	0.3511
PCR	0.2872	0.3574	0.3018	0.3737

Keunggulan Kompetitif dan Analisis Sensitivitas. Sudaryanto dan Simatupang (1993) mengemukakan bahwa konsep yang lebih cocok untuk mengukur kelayakan finansial adalah keunggulan kompetitif atau sering disebut "*revealed competitive advantage*" yang merupakan pengukur daya saing suatu kegiatan pada kondisi perekonomian aktual. Artinya kondisi aktual yang dihadapi pelaku usaha baik dalam pasar input maupun pasar output terkait dengan harga-harga input yang harus dibayar dan harga output yang diterimanya.

Hasil analisis keunggulan kompetitif atau efisiensi privat pada komoditas atau produk tembakau asepan sebagai bahan baku Cerutu milim PTPN ** pada lahan sawah irigasi diperoleh nilai koefisien PCR 0.2872. Nilai koefisien PCR untuk komoditas tembakau PTPN $X < 1$, menunjukkan pengusahaan sistem komoditas tembakau di Kabupaten Jember mempunyai keunggulan kompetitif. Artinya untuk menghasilkan satu-satuan nilai tambah output produk tembakau pada harga privat hanya diperlukan kurang dari satu-satuan biaya sumber daya domestik. Dapat juga mengandung makna untuk menghemat satu-satuan devisa pada harga privat hanya diperlukan korbanan kurang dari satu-satuan biaya sumberdaya domestik.

Berdasarkan kajian di lapang dan studi pustaka menunjukkan keunggulan kompetitif komoditas tembakau di Kabupaten Jember disebabkan adanya kesesuaian agroklimat, penguasaan teknologi budidaya, penguasaan teknologi penanganan pasca panen dan pengolahan hasil dengan baik terutama oleh PTPN **. Hanya saja permasalahan pokok yang sering dihadapi PTPN ** adalah faktor eksternal yang sering berada diluar kontrol mereka, seperti perubahan iklim yang makin ekstrim menyebabkan ketidak pastian cuaca, fluktuasi harga yang tinggi di pasar dunia, fluktuasi nilai tukar, serta adanya dampak kampanye anti rokok atau anti tembakau masyarakat dunia.

Hasil analisis sensitivitas dengan penurunan harga output tembakau sebesar 15 persen, kenaikan harga input tradable 15 persen, serta penurunan harga output 15 persen dan kenaikan harga output 15 persen pada PTPN ** memberikan beberapa temuan pokok sebagai berikut: (1) Dengan skenario penurunan harga output sebesar 15 %, maka sistem komoditas tembakau PTPN ** masih memiliki keunggulan kompetitif dengan nilai koefisien PCR sebesar 0.3506; (2) Dengan skenario kenaikan harga input tradable sebesar 15 %, maka sistem komoditas tembakau PTPN ** masih memiliki keunggulan kompetitif dengan nilai koefisien PCR sebesar 0.2882 dan DRCR sebesar 0.3018; dan (3) Dengan skenario penurunan harga output 15 persen dan kenaikan harga input tradable sebesar 15 %, maka sistem komoditas tembakau PTPN ** masih tetap memiliki keunggulan kompetitif dengan nilai koefisien PCR sebesar 0.3511.

Berdasarkan hasil analisis sensitivitas di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem komoditas tembakau sebagai bahan baku Cerutu milik PTPN ** di Kabupaten Jember masih memiliki kompetitif dan keunggulan komparatif yang cukup tinggi. Keunggulan kompetitif dan komparatif yang dimiliki juga relatif stabil atau tidak rentan terhadap gejala penurunan harga output dan peningkatan harga *input tradable*.

Pendekatan Analisis. Dari uraian diatas sangat jelas bahwa industri tembakau cerutu memiliki keunggulan bersaing. Sebelum menemukan strategi dalam rangka peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu pada BUMN Perkebunan tembakau, terlebih dahulu kita temukan pangkal masalahnya untuk selanjutnya kita analisis strategi manajemen. Dalam hal ini ada 4 aspek permasalahan yang terdiri dari aspek sumberdaya, regulasi pemerintah, kondisi pekerja dan kondisi pemerintah.

- a. Aspek Sumber Daya. Pada aspek ini banyak faktor yang mempengaruhinya sehingga sokongan yang seharusnya meningkatkan sumber daya tidak berjalan maksimal, faktor-faktor tersebut di antaranya: (1) keadaan potensi kebun yang dimiliki belum dimanfaatkan secara optimal terutama dalam mengelolanya sehingga sumber daya ini menjadi masalah yang cukup mengganggu dalam memaksimalkan daya saing produk., (2) lahan yang menjadi tempat garapan BUMN Perkebunan tersebut dalam penanaman pohon tembakau kesuburannya menurun sehingga ini menjadi masalah selanjutnya yang harus segera diselesaikan karena kesuburan lahan adalah hal yang harus terus diperhatikan berkaitan dengan aktivitas perkebunan, (3) Kurang tersedianya irigasi yang menjadi alat distribusi pengairan dalam rangka menyuburkan lahan, (4) kurangnya intensifikasi lahan. Lahan yang ada kurang dimaksimalkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi yang memiliki daya saing kualitas ekspor, (5) Teknologi yang belum secara nyata mendukung produksi serta sarana dan prasarana yang masih kurang memadai, dan (6) masih ditemukan rendahnya adopsi teknologi dan aplikasi teknologi yang telah direkomendasikan. Padahal teknologi penting saat ini, terutama standar yang telah diketahui dalam rangka meningkatkan sumber daya.
- b. Regulasi Pemerintah. Aspek selanjutnya yaitu regulasi pemerintah yang tentunya ikut menentukan permasalahan yang ada. di antaranya yaitu: (1) kurangnya dukungan pemerintah terutama dalam kebijakan pemerintah. Kebijakan yang ada saat ini belum dapat dirasakan manfaatnya dikarenakan bisnis tembakau memiliki daya saing yang tinggi, (2) tingginya tarif bea dan cukai rokok menjadi faktor lainnya dalam pengembangan produk, (3) regulasi menentukan suku bunga yang cukup tinggi sehingga memberatkan pengusaha terutama dalam penambahan modal dalam rangka tujuan peningkatan kekuatan finansial guna meningkatkan operasional, (4) terdapat image tidak baik di masyarakat mengenai industri tembakau/rokok, (5) pemda tidak maksimal mendukung industri tembakau atau lebih khusus industri rokok, dan (6) kebijakan yang dilakukan pemerintah dalam pengelolaan kebun tembakau belum optimal sehingga dukungan ini masih minim dalam mendukung keberlangsungan bisnis tembakau.
- c. Kondisi Pekerja. Permasalah pada aspek ini hampir terjadi di seluruh bidang bisnis di manapun, karena berkaitan dengan manusia yang mempunyai keterbatasan tenaga dan fikiran. Dalam bisnis tembakau pada BUMN Perkebunan tersebut, aspek kondisi

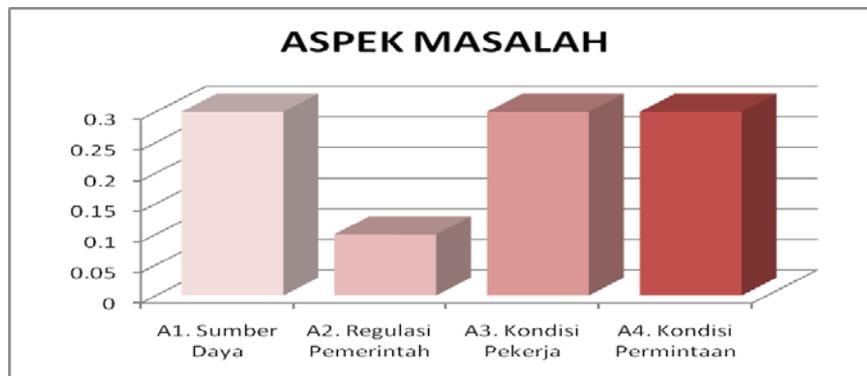
pekerja yang dirasa banyak ditemukan masalah yaitu: (1) masih belum cukup kuantitas pekerja dalam menyokong kebutuhan sumber daya manusia. Padahal bisnis tembakau membutuhkan banyak sekali pekerja guna meningkatkan hasil yang maksimal, (2) disamping itu, dukungan kemampuan para pekerja juga masih sangat kurang, sehingga tidak membantu hasil yang maksimal hanya sebatas menjalankan kemampuan yang ada kualitas pekerja sangat menentukan hasil, (3) faktor lainnya yaitu manajemen pengelolaan yang masih lemah, (4) beratnya bagi perusahaan dalam menerima kebijakan UMR yang ditetapkan sehingga menjadi beban yang besar sementara SDM yang dimiliki belum maksimal/belum sesuai yang diharapkan, (5) upah yang rendah bagi pekerja menjadi faktor tidak maksimalnya para pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Ini menjadi problem timbal balik antara pengusaha dengan pekerja, dan (6) terdapat masalah mengutamakan gender laki-laki sebagai pekerja daripada perempuan padahal dalam pekerjaan seperti ini peran wanita cukup besar terutama dalam pemilihan kualitas tembakau yang biasanya insting mengenai kualitas tembakau lebih besar dimiliki oleh wanita.

- d. Kondisi Permintaan. Selain aspek-aspek permasalahan di atas, yang menjadi identifikasi permasalahan terakhir yaitu aspek kondisi permintaan yang terdiri: (1) masih rendahnya permintaan domestik mengenai produk/tembakau yang dihasilkan. Padahal permintaan tembakau akan menjadi pangsa pasar terutama pasar domestic, (2) rendahnya daya beli konsumen. Kekuatan ekonomi rakyat saat ini adalah penentu tingginya tingkat konsumtif masyarakat termasuk konsumsi rokok, sehingga rendahnya daya beli ikut menjadi masalah dalam bisnis tembakau, (3) minimnya preferensi dan ketertarikan konsumen dalam negeri terhadap rokok jenis cerutu, (4) menurunnya permintaan konsumen luar negeri menyebabkan masalah. Padahal konsumen luar negeri menjadi pangsa pasar utama tembakau jenis cerutu dibanding pasar dalam negeri, (5) daya beli konsumen luar negeri ikut menurun. Di samping permintaan dari luar negeri yang menurun, daya belinya pun ikut menurun sehingga menambah masalah daya saing pemasaran bisnis tembakau, (6) terdapat peralihan preferensi konsumen luar negeri dari tembakau yang dihasilkan oleh BUMN Perkebunan ke jenis lain, hal ini mengindikasikan kekalahan dalam kompetisi produk, dan (7) masalah terakhir terjadi karena adanya fluktuasi harga di pasar dunia. Fluktuasi harga ini berpengaruh tidak hanya terhadap daya beli yang bisa berkurang atau bertambah, akan tetapi dapat menimbulkan pertimbangan lain bagi konsumen dalam mengalokasikan kebutuhannya yang lebih penting. Informasi mengenai fluktuasi harga pasar luar negeri juga menyebabkan perusahaan tidak dapat mengontrol harga pasar karena informasi yang diperoleh terlambat diterima.

Atas permasalahan yang telah diidentifikasi di atas, maka berikut adalah alternatif solusi dalam menganalisis strategi dalam rangka peningkatan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu pada BUMN Perkebunan, yaitu: **Pertama.** Solusi Sumber Daya. Alternatif solusi berkaitan sumber daya terdiri dari: (1) Optimalisasi daya guna perkebunan, (2) Penggunaan pupuk dengan lengkap, (3) Pembangunan jaringan irigasi, (4) Intensifikasi tembakau cerutu ekspor; (5) Peningkatan teknologi dan sarana prasarana; dan (6) Peningkatan adopsi dan aplikasi teknologi rekomendasi. **Kedua.** Solusi Regulasi Pemerintah. Alternatif solusi berkaitan dengan regulasi pemerintah terdiri dari: (1) Kebijakan fiskal pro sektor riil, (2) menurunkan bea cukai rokok, (3) menurunkan bunga bank komersil, (4) differensiasi penggunaan tembakau, (5) Dukungan Pemda untuk

pengembangan tembakau, (6) Peningkatan kinerja pengelolaan kebun. **Ketiga.** Solusi Kondisi Pekerja. Alternatif solusi yang berkaitan dengan kondisi pekerja di antaranya: (1) Mekanisasi pertanian, (2) Peningkatan skill tenaga kerja, (3) Peningkatan kapabilitas manajerial, (4) kebijakan UMR yang adil, (5) Tingkat upah yang layak, (6) Kesempatan kerja bagi wanita. **Keempat.** Solusi Kondisi Permintaan. Alternatif solusi yang berkaitan dengan kondisi pemerintah di antaranya: (1) Pengembangan produk dan pasar domestic, (2) peningkatan daya beli konsumen domestic, (3) Promosi produk berkala dan sustain, (4) Pengembangan produk dan pasar luar negeri, dan (5) Networking di pasar luar negeri (Gambar 2).

Hasil Keseluruhan Geometric Mean. Hasil yang diperoleh memperlihatkan secara statistik konsensus dari para responden yang paling mengetahui mengenai kondisi dan strategi untuk meningkatkan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu pada BUMN Perkebunan. Pada gambar 2 di bawah ini, untuk hasil prioritas aspek masalah menunjukkan bahwa terdapat 3 aspek yang mempunyai nilai sama yaitu sumber daya, kondisi pekerja dan kondisi permintaan. Sehingga ketiga aspek ini mempunyai tingkat kepentingan yang sama yang menjadi masalah paling penting dalam pengembangan daya saing produk, dengan nilai *rater agreement* sebesar ($W=0.359$). Sementara masalah regulasi pemerintah adalah masalah yang tidak terlalu besar dibanding masalah lain yang ada. Berikut adalah grafik yang menggambarkan perbandingan tingkat masalah:

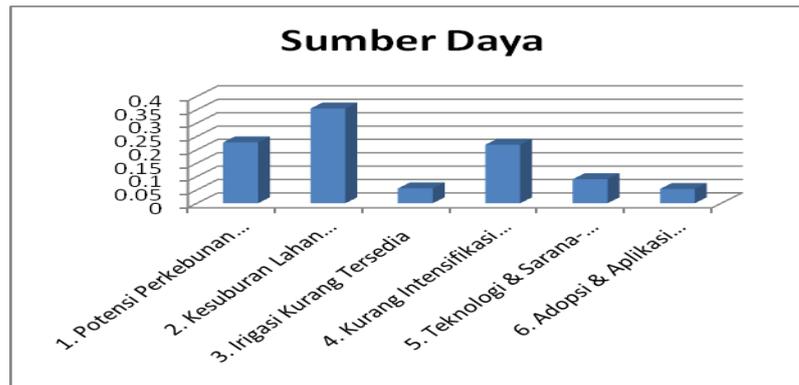


Gambar 2. Prioritas Aspek Masalah

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil perhitungan secara lengkap guna mengetahui masalah yang paling tinggi yang ada pada tiap cluster masalah, maka berikut adalah hasilnya: Pada prioritas aspek masalah sumber daya, aspek yang paling bermasalah terjadi pada kesuburan lahan yang menurun seperti dijelaskan pada Gambar 3. Setiap responden menilai bahwa lahan yang menjadi area garapan menjadi masalah yang paling penting di antara masalah-masalah lainnya. Dengan *rater agreement* yang cukup besar yaitu sebesar $W=0,665$. Nilai yang sebesar ini menunjukkan bahwa semua responden setuju bahwa aspek kesuburan lahan yang menurun adalah aspek yang paling berpengaruh terhadap masalah cluster sumber daya.

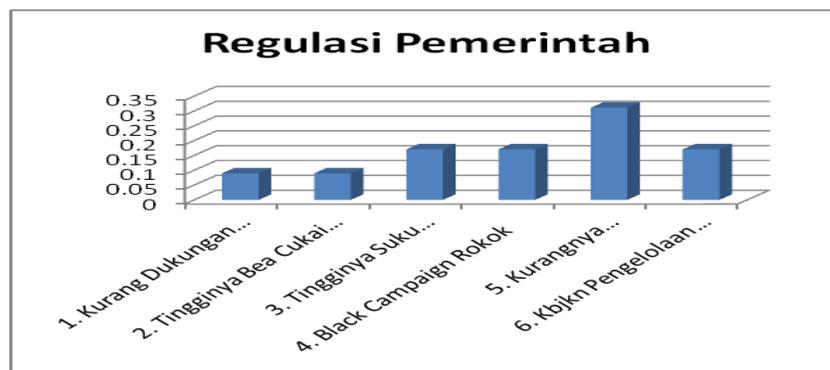
Masalah lainnya terkait aspek sumber daya yaitu masalah potensi kebun yang belum optimal serta kurangnya intensifikasi lahan. Kedua masalah ini hampir mempunyai nilai pengaruh yang sama berada di posisi kedua dan ketiga. Sedangkan posisi berikutnya jauh berada di bawah ketiga masalah tersebut.

Selanjutnya yaitu mengenai aspek regulasi pemerintah. Pada Gambar 4 memperlihatkan bahwa dari seluruh permasalahan yang ada pada regulasi pemerintah, masalah kurangnya dukungan Pemda menjadi masalah yang paling dominan terjadi dalam pengembangan strategi daya saing bisnis tembakau. Ini menunjukkan bahwa dukungan Pemerintah Daerah mutlak diperlukan guna kemajuan industri tembakau serta memenangkan daya saing di pasaran. Namun saat ini kondisi memperlihatkan bahwa Pemda kurang mendukung terhadap bisnis tembakau jenis cerutu.



Gambar 3. Aspek Sumber Daya

Masalah lain setelah kurangnya dukungan Pemda yaitu masalah tingginya suku bunga komersil, *black campaign* rokok dan kebijakan pengelolaan kebun yang kurang optimal. Ketiga masalah ini mempunyai nilai yang sama sehingga menghasilkan pengaruh yang sama pula terhadap masalah pengembangan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu dilihat dari aspek regulasi pemerintah. Namun nilai *rater agreement* yang dihasilkan sangat kecil yaitu sebesar $W=0,085$ sehingga menunjukkan bahwa jawaban dari seluruh responden relatif berbeda. Berikut adalah grafik cluster masalah dari dilihat dari aspek regulasi pemerintah:



Gambar 4. Aspek Regulasi Pemerintah

Kemudian aspek masalah selanjutnya yaitu kondisi pekerja. Ada dua masalah yang paling dominan dilihat dari aspek kondisi pekerja dalam pengembangan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu yaitu masalah skil tenaga kerja yang masih kurang serta lemahnya kapabilitas manajerial. Kedua masalah ini memiliki nilai yang sama sehingga pengaruh yang dimiliki pun adalah sama. Responden sepakat mengenai problem yang ada dalam kondisi pekerja dikarenakan para pekerja kurang memiliki skil yang sesuai dengan yang

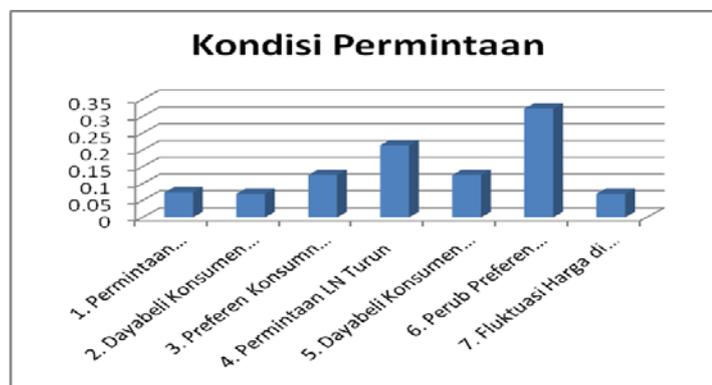
dibutuhkan sehingga menghambat daya saing produk, selain itu kapasitas manajerialnya pun masih lemah yang mengakibatkan strategi, perencanaan dan pengelolaan belum sesuai dengan yang diharapkan.

Rater agreement yang dihasilkan sebesar $W=0,625$. Nilai ini cukup besar yang artinya semua responden memiliki jawaban yang relatif sama menunjukkan bahwa masalah terbesar pada kondisi pekerja terletak pada skil tenaga kerja yang masih kurang memadai serta kapabilitas manajerial yang masih lemah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Aspek Kondisi Pekerja

Dilihat dari aspek kondisi permintaan, semua responden sepakat bahwa yang menjadi masalah terbesar dalam pengembangan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu yaitu perubahan preferensi konsumen luar negeri. Perubahan tersebut menimbulkan gejala permintaan yang menurun terhadap tembakau cerutu yang dihasilkan oleh BUMN Perkebunan mengingat pangsa pasar tembakau cerutu banyak yang berasal dari luar negeri. Masalah selanjutnya yaitu menurunnya permintaan dari luar negeri yang tentunya ada kaitannya dengan perubahan preferensi konsumen luar negeri. Sedangkan masalah yang ketiga yaitu minimnya preferensi konsumen domestik terhadap cerutu dan daya beli konsumen luar negeri yang menurun. Dengan nilai *rater agreement* yang agak rendah yaitu sebesar $W=0,455$ menunjukkan bahwa jawaban dari semua responden relatif tidak sama. Untuk lebih jelasnya Gambar 6 berikut menggambarkan masalah yang terdapat pada kondisi permintaan:

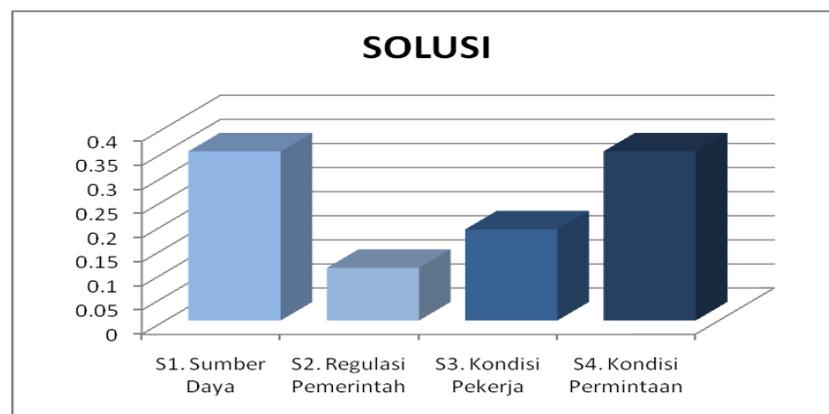


Gambar 6. Aspek Kondisi Permintaan

Setelah mengetahui berbagai masalah yang paling tinggi yang terdapat pada masing-masing cluster masalah, maka langkah selanjutnya yaitu analisis solusi atas permasalahan yang ada pada pengembangan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu pada BUMN Perkebunan. Atas hasil perhitungan, dari 4 aspek solusi yang ditawarkan, maka aspek sumber daya dan aspek kondisi permintaan adalah solusi yang paling tinggi pengaruhnya terhadap strategi pengembangan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu.

Para responden sepakat bahwa aspek ini yang paling menentukan strategi mengingat sumber daya yang dimiliki cukup besar untuk dimanfaatkan seoptimal mungkin, sehingga dengan dikelolanya sumber daya yang dimiliki maka diharapkan daya saing produk tembakau cerutu akan dimenangkan. Selain itu kondisi permintaan yang menjadi pangkal keberhasilan dalam pengembangan strategi bisnis, harus dimanfaatkan dengan baik mengingat pangsa pasar adalah tujuan perusahaan dalam mendistribusikan produk ke konsumen baik domestik maupun luar negeri.

Nilai *rater agreement* yang dihasilkan adalah sebesar $W = 0,155$, nilai ini sangat kecil sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban yang diberikan oleh responden relatif sangat beragam. Namun demikian kedua solusi di atas adalah yang mempunyai nilai paling tinggi di antara solusi yang lainnya, sehingga menjadi solusi yang terbaik di antara solusi yang lainnya. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Gambar 7 berikut:

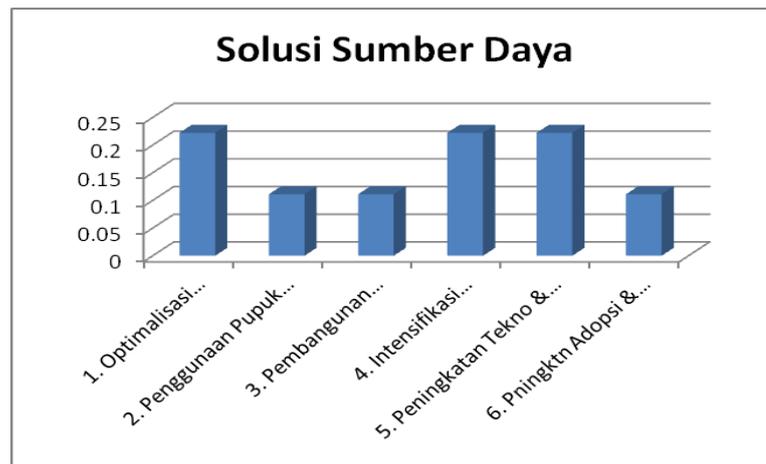


Gambar 7. Prioritas Aspek Solusi

Untuk melihat solusi yang paling tinggi yang diperoleh dari para responden pada masing-masing cluster solusi, maka berikut adalah hasil perhitungannya: Pada aspek solusi sumber daya seperti dijelaskan pada Gambar 8, terdapat 3 solusi yang mempunyai pengaruh paling tinggi yaitu: (1) melakukan optimalisasi daya guna perkebunan.

Hal ini dilakukan mengingat sumber daya yang dimiliki mempunyai potensi sangat besar untuk dikembangkan dengan optimal mengingat saat ini lahan belum dimanfaatkan dengan baik, (2) intensifikasi tembakau cerutu ekspor. Yaitu memaksimalkan potensi pasar luar negeri yang sangat besar dengan meningkatkan kualitas tembakau yang dihasilkan guna secara intensif memenangkan kompetisi pasar luar negeri, dan (3) peningkatan teknologi dan sarana-prasarana. Yaitu memanfaatkan dengan meningkatkan teknologi dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas tembakau cerutu yang dihasilkan oleh BUMN Perkebunan disertai dengan penambahan sarana dan prasarana yang memadai guna menunjang keberhasilan.

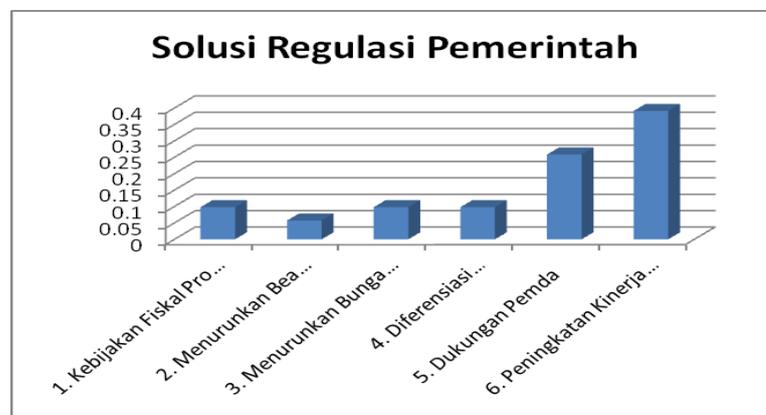
Sedangkan solusi lainnya yaitu penggunaan pupuk dengan lengkap, pembangunan jaringan irigasi serta peningkatan adopsi dan aplikasi teknologi rekomendasi mempunyai nilai yang relatif rendah sehingga para responden tidak memprioritas solusi ini. Adapun nilai *rater agreement* cukup kecil yaitu sebesar $W = 0,346$. Sehingga menunjukkan keberagaman jawaban dari pada responden mengenai solusi yang diajukan. Namun simpulan dari semua responden telah diperoleh seperti pada penjelasan sebelumnya.



Gambar 8. Aspek Solusi Sumber Daya

Aspek selanjutnya yaitu mengenai solusi regulasi pemerintah. Pada Gambar 9 menunjukkan bahwa solusi yang paling tinggi pengaruhnya terhadap peningkatan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu yaitu peningkatan kinerja pengelolaan kebun. Artinya dengan potensi atas sumber daya yang tinggi belum ditunjang dengan pengelolaan yang baik sehingga dibutuhkan peningkatan kinerja guna memaksimalkan hasil kebun tembakau. Ini menjadi pangkal utama dalam meningkatkan daya saing bisnis tembakau cerutu.

Sedangkan solusi selanjutnya yaitu dukungan Pemda untuk pengembangan tembakau sedangkan solusi-solusi lainnya relatif memiliki pengaruh yang kecil. Adapun nilai *rater agreement* pada solusi regulasi pemerintah yaitu $W = 0,369$. Nilai ini relatif kecil sehingga semua solusi yang disampaikan oleh para responden relatif beragam.

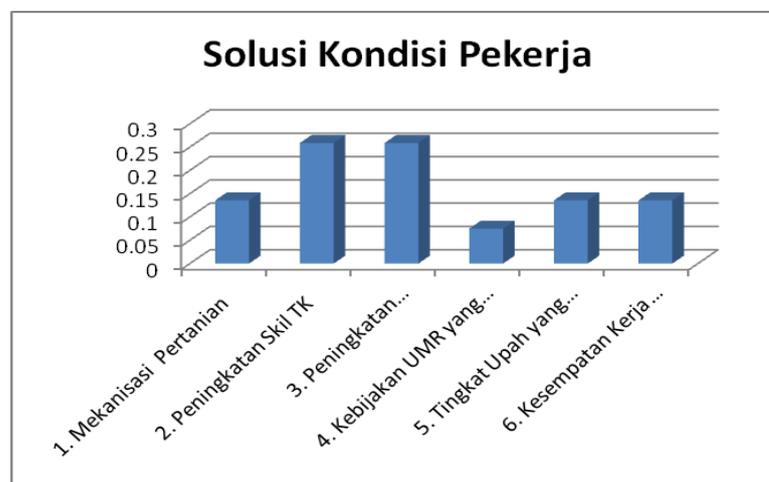


Gambar 9. Aspek Solusi Regulasi Pemerintah

Aspek lainnya yaitu solusi kondisi pekerja yang dapat dilihat pada Gambar 10. Pada aspek ini, solusi terbesar dalam rangka meningkatkan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu yaitu peningkatan skil tenaga kerja dan peningkatan kapabilitas manajerial.

Dua pihak yang harus ditingkatkan baik manajerial yang mengatur dan mengelola perusahaan sehingga mampu membawa perusahaan berdaya saing dengan pihak luar dengan strategi-strategi marketing yang mumpuni maupun para pekerja sebagai teknisi yang memiliki keahlian yang sesuai dengan kebutuhan. Sehingga dibutuhkan strategi peningkatan skil para pekerja agar kualitas tembakau mampu dipromosikan dengan baik oleh pihak manajerial itu sendiri.

Solusi-solusi lainnya yaitu mekanisasi pertanian, tingkat upah yang layak, kesempatan kerja bagi wanita dan kebijakan UMR yang adil relatif mempunyai pengaruh yang kecil. Adapun nilai *rater agreement* yaitu sebesar $W=0,516$. Nilai ini cukup besar sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban dari para responden relatif sama.

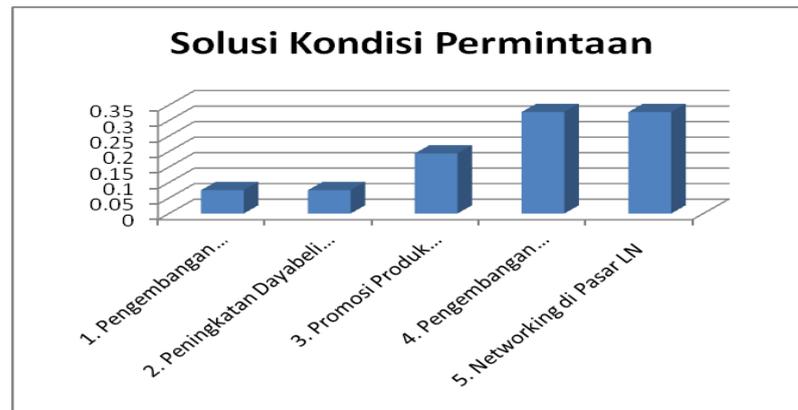


Gambar 10. Aspek Solusi Kondisi Pekerja

Aspek yang terakhir mengenai solusi peningkatan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu dilihat dari kondisi permintaan seperti dijelaskan pada Gambar 11 yaitu pengembangan produk dan pasar luar negeri serta networking di pasar luar negeri dimana kedua solusi ini mempunyai pengaruh yang sama besar.

Menurut aspek ini, solusi mengenai pengembangan produk menjadi sangat penting mengingat daya saing luar negeri sangat ketat. Jika tidak ada inovasi produk maka persaingan akan kalah. Tidak hanya itu, strategi mengenai marketing ke luar negeri pun harus ditingkatkan yaitu dengan kolaborasi antara inovasi produk dengan marketing yang baik dengan ditunjang oleh networking di pasar luar negeri diharapkan produk tembakau yang dipasarkan dapat berdaya saing tinggi.

Selain kedua solusi di atas, solusi lainnya yaitu promosi produk berkala dan sustain, pengembangan produk dan pasar domestik serta peningkatan daya beli konsumen domestik adalah solusi yang relatif mempunyai pengaruh kecil. Adapun nilai *rater agreement* pada aspek ini yaitu $W=0,767$ dan nilai ini sangat besar sehingga menunjukkan kesepakatan atau kesamaan jawaban di antara para responden.



Gambar 11. Aspek Solusi Kondisi Permintaan

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai analisis peningkatan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu pada BUMN Perkebunan, maka terdapat empat aspek penting yaitu sumber daya, regulasi pemerintah, kondisi pekerja dan kondisi permintaan. Berdasarkan keempat aspek tersebut diperoleh simpulan sebagai berikut: (1) Sistem komoditas tembakau Cerutu PTPN memiliki keunggulan komparatif dalam menghasilkan produk tembakau bahan baku Cerutu dan lebih menguntungkan memproduksi sendiri dibandingkan harus mengimpor pada harga sosial, (2) Sistem komoditas tembakau Cerutu pada PTPN ** memiliki keunggulan kompetitif atau efisiensi finansial dalam menghasilkan produk tembakau asepan sebagai bahan baku Cerutu dan lebih menguntungkan memproduksi sendiri dibandingkan harus mengimpor pada harga privat, (3) Berdasarkan prioritas masalah yang terjadi pada peningkatan daya saing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu pada BUMN Perkebunan, maka terdapat 3 aspek penting yang paling bermasalah yaitu pada aspek sumber daya, regulasi pemerintah dan kondisi permintaan, (4) Dari ketiga aspek yang paling bermasalah di atas, maka: (a) Urutan masalah yang paling tinggi dalam aspek sumber daya yaitu kesuburan lahan yang menurun, yang kemudian diikuti oleh masalah potensi kebun yang belum optimal serta kurangnya intensifikasi lahan. Sedangkan masalah lainnya relatif lebih kecil, (b) Masalah yang paling tinggi dalam aspek regulasi pemerintah yaitu kurangnya dukungan Pemda, disusul dengan tingginya suku bunga komersil, *black campaign* rokok dan kebijakan pengelolaan kebun yang kurang optimal, (c) Masalah yang paling tinggi dalam aspek kondisi permintaan yaitu perubahan preferensi konsumen luar negeri. Masalah selanjutnya yaitu menurunnya permintaan dari luar negeri kemudian minimnya preferensi konsumen domestik terhadap cerutu serta daya beli konsumen luar negeri yang menurun, (5) Berdasarkan prioritas solusi yang terbaik pada peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan bisnis tembakau cerutu pada BUMN Perkebunan, maka terdapat 2 aspek penting yang paling tinggi pengaruhnya dalam memberikan solusi yaitu aspek sumber daya dan aspek kondisi permintaan, (6) Dari kedua aspek solusi yang paling berpengaruh di atas, maka: (a) Urutan solusi yang paling tinggi dalam aspek sumber daya yaitu melakukan optimalisasi daya guna perkebunan, intensifikasi tembakau cerutu ekspor. dan peningkatan teknologi dan sarana-prasarana. Sedangkan solusi lainnya yaitu penggunaan pupuk dengan lengkap, pembangunan jaringan irigasi serta peningkatan adopsi dan aplikasi teknologi rekomendasi mempunyai nilai yang relatif rendah, (b) Urutan solusi

yang paling tinggi dalam aspek kondisi permintaan yaitu pengembangan produk dan pasar luar negeri serta networking di pasar luar negeri. Selain itu, solusi lainnya adalah promosi produk berkala dan sustain, pengembangan produk dan pasar domestik serta peningkatan daya beli konsumen domestik adalah solusi yang relatif mempunyai pengaruh kecil.

DAFTAR RUJUKAN

- Azis. Iwan J., (2003) "Analytic network process with Feedback Influence: A New Approach to Impact Study". *Paper presented in seminar at Department of Urban and Regional Planning, University of Illinois at Urbana-Champaign, in conjunction with the Investiture Ceremony for Professor John Kim, November 18, 2003.*
- Bailey DV. (2006) *Supply Chain Management and Its Potential Impact on Agriculture and the Food Industry: Diversified Agriculture Consortium.*
- Brown. William J., (2002) *Agribusiness Cases in Supply Chain Management. Paper prepared for presentation at the 13th International Farm Management Congress. Wageningen. The Netherlands. July 7-12.*
- Chen. IJ. Paulraj A., (2004) "Towards A Theory of Supply Chain Management: the Constructs and Measurements". *In: Journal of Operations Management, 22/2: 119-150* (http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain) diunduh tgl 24-11-2009. pkl 15.32.
- Gonarsyah I., (2007) *Tentang Pendefinisian Daya saing Komoditi Berbasis Sumberdaya Alam. Bahan Ajar Perdagangan Internasional Lanjutan. Program Studi Ekonomi Pertanian. Sekolah Pasca Sarjana. Bogor: Institut Pertanian Bogor.*
- Gittinger JP. (1976) *Analisa Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian.* Edisi Pertama. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Gittinger JP. (1986) *Analisa Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian.* Edisi Kedua. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Hady H., (2001) *Teori dan Kebijakan Perdagangan Internasional. Ekonomi Internasional. Buku 1, Edisi Revisi Jakarta: Ghalia Indonesia*
- Juarno O., (2012) "Daya Saing dan Strategi Peningkatan Ekspor Udang Indonesia di Pasar Internasional". *Disertasi S3. Sekolah Pascasarjana. Bogor: Institut Pertanian Bogor.*
- Kadariah. (1999) *Evaluasi Proyek Analisis Ekonomi.* Jakarta: Lembaga Penelitian Fakultas Ekonomi UI.
- Kim, W., (2004) "Chan and Renee Mauborgne Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant", *Harvard Business Review*, October.
- Lindert. Peter H. Charles P. Kindleberger. (1993) *Ekonomi Internasional.* Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Maarif MS. Tanjung H., (2003) *Manajemen Operasi.* Jakarta (ID): PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pearson S. Carl Gotsch. S Bahri. (2004) *Applications of the Policy Analysis Matrix in Indonesian Agriculture.* Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Porter ME., (1990) *The Competitive Advantage of Nations.* London: Macmillan.
- Pudjosumarto M., (1998) *Evaluasi Proyek.* Yogyakarta: Liberty.

- Rachman M., (2010) "Pengembangan Ekonomi Tembakau: Kebijakan Negara Maju dan Pembelajaran Bagi Indonesia". *Analisis Kebijakan Pertanian*. Volume 8 (1), Maret 2010: 67-83
- Saaty TL., (2003) *Theory and applications of the analytic network process: decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*. Pittsburgh, PA: RWS Publications.
- Santoso K. Januar J. Hartadi R. Wardhono A. Rondhi M., (2009) *Tembakau dan Industri Rokok: Kontribusi Terhadap Perekonomian Nasional, Serapan Tenaga Kerja, Perilaku Konsumsi, dan Perspektif Petani*. Jember: Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Jember.
- Saptana. T Pranadji. Syahyuti. R Elyzabet. (2003) *Transformasi Kelembagaan Tradisional untuk Memperkuat Jaringan Ekonomi Kerakyatan di Pedesaan*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Sudaryanto T, Simatupang P. (1993) *Arah Pengembangan Agribisnis: Suatu Catatan Kerangka Analisis dalam Prosiding Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia*. Bogor (ID): Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian.