

PERAN SERTIFIKASI DALAM TATA KELOLA *GLOBAL VALUE CHAIN* INDUSTRI TEH

Dewi Setyaningsih

Alumni Program Magister Hubungan Internasional Universitas Gadjah Mada
Jl. Sosio Yustisia, Karang Malang, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa
Yogyakarta 55281
dwsetyajoikromo@gmail.com

ABSTRAK

Tata kelola *Global Value Chain* (GVC) sering dikritik karena mengandung masalah etika produksi, seperti ketimpangan nilai tambah bagi petani kecil. Penelitian ini bertujuan menganalisis keterlibatan sertifikasi dalam mengatasi masalah masalah etika dalam tata kelola GVC di sektor komoditas teh. Penelitian ini meminjam konsep dari teori GVC yang dikembangkan oleh Gereffi. Konsep-konsep tersebut adalah tiga aspek dalam tata kelola GVC, yakni *complexity*, *codified* dan *capabilities*. Dengan menggunakan analisis deskriptif-kualitatif, penelitian ini mencoba melihat bagaimana embaga sertifikasi bekerja melalui tiga aspek dalam tata kelola GVC tersebut. Hasilnya, menunjukkan bahwa mekanisme kerja-kerja badan sertifikasi dalam tiga aspek tata kelola GVC, *complexity*, *codified* dan *capabilities* dapat menyelesaikan masalah etika produksi.

Kata kunci: tata kelola rantai nilai global, industri teh, sertifikasi, etika produksi.

ABSTRACT

The governance of GVC (Global Value Chain) is often criticized since it contains ethical problem, such as inequality of value added for the smallholders. This study aims to analyze the involvement of certification in tackling the ethical issue in global value chain governance of tea sector. This study borrows a concept from GVC governance theory developed by Gereffi. This concept is three aspects in GVC governance, there are complexity, codified, and capabilities. Using descriptive-qualitative analysis, this study tries to see how the work of certification body in GVC governance through those aspects. The results of the study indicate that the working mechanism of certification body in each aspect of GVC governance can tackle the issue of ethical production.

Keywords: global value chain governance, tea industry, certification, ethical sourcing.

PENDAHULUAN

Globalisasi produksi membuat aktivitas produksi komoditas tersegmentasi, tak terkecuali di sektor industri teh. Di sektor komoditas teh, bahan baku diekspor setelah melalui pemrosesan primer, yakni berupa pengeringan dan pengemasan massal. Dengan demikian, aktivitas produksi seperti pencampuran, pengemasan akhir dan pemasaran—tahapan paling menguntungkan dalam keseluruhan proses—hanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan *blending* pemilik

merek teh di negara pembeli atau yang disebut *leadfirm*. Sisi pembelian dari rantai pasok teh tersebut sangat terkonsentrasi. Rantai pasok teh internasional yang dicirikan oleh konsentrasi kekuatan pasar tersebut juga menciptakan integrasi vertikal yang sangat kuat antar perusahaan, dimana hanya beberapa perusahaan yang mengendalikan seluruh rantai pasokan teh. Hal ini juga memberikan keleluasaan *leadfirm* dalam mengontrol harga dan standar produk (Ltd., 2014; Ray, 2016) Keleluasaan *leadfirm* dalam mengontrol aspek produksi menimbulkan persoalan sosial dalam rantai nilainya, yakni berupa nilai tambah yang

sangat kecil bagi para *smallholder*. *Smallholder* merupakan aktor terkecil dalam proses produksi di sektor pertanian atau perkebunan. Di sektor perkebunan teh, *smallholder* adalah petani dan pemetik teh. Kecilnya nilai tambah yang diperoleh oleh *smallholder* juga berdampak pada kesejahteraan hidup yang tidak memadai. Hal ini menuai isu etika sosial di kalangan konsumen, sehingga menyebabkan preferensi konsumen dalam membeli produk yang bersertifikasi etika sosial. Perusahaan pemilik *brand* mau tidak mau mengeluarkan ongkos yang lebih besar demi memperoleh label sertifikasi dari badan sertifikasi. Hal ini membuat standar kualitas bahan mentah juga meningkat. Standar produk yang ditetapkan oleh *leadfirm* pun harus mampu dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan pemasok. Penyesuaian standar ini, dapat dicontohkan ketika Unilever menginisiasi *sustainable sourcing* melalui produk teh Lipton yang berdampak pada kewajiban sertifikasi oleh PT.Perkebunan Nusantara VIII sebagai pemasok rutin Unilever. PT. PN (Perkebunan Nusantara) VIII pun akhirnya menerapkan sertifikasi Rainforest Alliance (Tubagus Atmaja, 2018). Dilihat dari tujuannya, sertifikasi tersebut merupakan upaya penjamin kelayakan hidup petani dan ketahanan lingkungan hidup (Wal, 2011). Badan sertifikasi memiliki peran penting dalam menjaga tata kelola rantai nilai global agar aktor-aktor produksi yang bersangkutan memperoleh keadilan. Dengan begitu, sertifikasi memiliki potensi mengatasi masalah kesenjangan dalam tata kelola rantai nilai global dalam industri teh. Penelitian ini mencoba mengamati bagaimana proses sertifikasi dalam memperbaiki ketidakadilan dalam rantai nilai industri teh global melalui aktivitasnya pada tiga aspek dalam tata kelola GVC, yakni *complexity*, *codified* dan *capabilities*.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN METODE PENELITIAN

Tata kelola GVC (*Global Value Chain*) adalah sebuah kerangka dalam memahami tipe-tipe relasi rantai nilai antar pelaku yang terlibat dalam proses produksi, dimana satu pelaku bisa memiliki fungsi yang lebih dominan

dalam mengontrol dan menentukan informasi selama berlangsungnya proses-proses penciptaan suatu rantai nilai produksi (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Dalam tata kelola yang baik, lembaga publik maupun privat dapat turut menentukan nilai dan standar produk. Namun, tidak semua tata kelola yang terbangun berhasil melibatkan semua pihak dalam penentuan nilai produksi. Produsen di negara-negara berkembang biasanya dituntut untuk memenuhi persyaratan yang seringkali belum berlaku untuk pasar domestik mereka. Hal ini menciptakan celah antara kemampuan yang dibutuhkan untuk pasar domestik dan yang dibutuhkan untuk pasar ekspor, sehingga menyebabkan adanya kontrol oleh negara pembeli. Maka dari itu, salah satu konsep dalam teori tata kelola rantai nilai yang dikembangkan Gereffi (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005) menganalisa tiga aspek yang menjadi penunjang keadilan antara perusahaan besar pemilik merek (selanjutnya disebut *leadfirm*) dan perusahaan pemasok. Asepk-aspek tersebut, antara lain:

1. *Complexity*. Kompleksitas transfer informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk mempertahankan transaksi tertentu, khususnya yang berkaitan dengan produk dan spesifikasi proses.
2. *Codified*. Sejauh mana informasi dan pengetahuan dapat dikodifikasikan dan ditransmisikan secara efisien tanpa transaksi-investasi spesifik antara para pihak.
3. *Capabilities*. Kemampuan aktual dan potensial pemasok sehubungan dengan persyaratan transaksi.

Penelitian ini akan mengamati kerja-kerja badan sertifikasi yang mempengaruhi aspek *complexity*, *codified* dan *capabilities* dalam tata kelola GVC. Kerja-kerja dari badan sertifikasi diamati dari penerapan sertifikasi oleh perusahaan pemilik merek Unilever Gloal dan beberapa perusahaan-perusahaan pemasok teh Unilever Global. Penelitian ini menggunakan data primer berupa wawancara dengan pihak yang berkaitan dan data sekunder berupa dokumen website perusahaan, pemerintahan dan risest-riset sebelumnya mengenai tata kelola perdagangan teh. Teknik analisis data

yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif. Analisis deskriptif-kualitatif dipilih karena akses data-data yang sifatnya kuantitatif dari perusahaan-perusahaan besar seperti Unilever dan retailer tidak mampu dijangkau secara keseluruhan. Meskipun demikian, analisis deskriptif-kualitatif cukup memberikan gambaran persoalan yang ada.

PEMBAHASAN

Munculnya Isu Kesejahteraan dalam Tata Kelola GVC Produk Teh

Industri teh skala global dikuasai oleh perusahaan multinasional yang berasal dari Inggris dan Belanda, yaitu Unilever, Twinings, dan Tata Global Beverages. Hal ini tidak terlepas dari akar sejarah Belanda dan Inggris yang telah terlibat dalam perdagangan teh sejak abad 17. Inggris mulai membangun kapal cepat terutama untuk mendapatkan teh dari negara-negara Timur sekitar tahun 1840 dan mulai mendirikan perusahaan perkebunan di India dan Sri Lanka. Belanda juga mendirikan perusahaan perkebunan teh di Jawa dan Sumatra.

Hanya terdapat empat perusahaan multinasional yang mendominasi perdagangan teh global saat ini, baik di sektor hulu maupun hilir, antara lain: Unilever (yang memproduksi Lipton dan PG Tips), Tata Tea (kini menjadi Tata Global Beverages), Van Rees (perusahaan dagang/trader teh) dan James Finlay (perusahaan pengemasan teh) (Ltd., 2014). Unilever, Tata Global Beverages dan Associated British Foods, yang memiliki merek Twinings, mengendalikan seperlima dari pasar (Groosman, 2011). Unilever dan Tata merupakan pengemas teh utama secara global, dan karena itu mengendalikan simpul rantai pasokan yang paling menguntungkan selain dari ritel. McLeod Russel, perusahaan multinasional besar lainnya, berfokus pada produksi dan pengolahan teh (Ray, 2016).

Di Inggris, pasar ritel terkonsentrasi dengan empat perusahaan teratas menguasai 65% pasar ritel: Tetley (Tata), PG Tips (Unilever), Twinings (Associated British Foods) dan Typhoo (Apeejay Surrendra Group). Supermarket memiliki merek sendiri hampir

20% dari pasar, dan lebih dari 80% dari total penjualan teh Inggris terjadi melalui outlet mereka. Selain itu, produk jadi teh juga melewati pengepakan dan pengecer yang merupakan dua tahapan akhir sebelum sampai ke konsumen, nilai tambah yang tercipta dalam proses ini bisa sebesar 86%, sementara negara penghasil hanya sekitar 7% (Morser, 2010).

Pritchard & Neilson (2008) mengamati bagaimana *leadfirm* mengekstraksi nilai dan melindungi aset berharga mereka yang berwujud merek. *Leadfirm* berupaya merestrukturisasi rantai nilai dengan memasukkan berbagai atribut pada produksi bahan baku yang dibeli dan menghubungkan produsen hulu dengan persyaratan standar yang dibutuhkan oleh lead firm. Restrukturisasi rantai nilai global tersebut tidak berkontribusi banyak bagi pembangunan di negara-negara produsen bahan baku. Di India Selatan misalnya, restrukturisasi terjadi di bawah tekanan pasar global, dimana biaya produksi dalam negeri terus meningkat namun konsumsi global tetap stagnan. Pada saat yang sama, negara-negara konsumen menerapkan persyaratan kualitas yang semakin ketat terkait dengan keamanan pangan dan standar etika. Kondisi ini menciptakan persaingan global yang semakin ketat dan menuai krisis laba bagi perkebunan teh di India Selatan (Neilson & Pritchard, 2009).

Tahapan dari rantai produksi teh pertama kali adalah penanaman yang diperoleh dari perkebunan swasta, pemerintah ataupun petani. Jika bahan baku teh diperoleh dari petani, biasanya teh akan dipasok ke perusahaan dalam bentuk kiloan melalui pengepul atau tengkulak. Di Indonesia, contohnya seperti di Gambung, Ciwidey, beberapa kebun yang masih dimiliki dan dikelola petani teh secara mandiri akan dijual hasilnya ke pengepul yang kemudian disalurkan ke perusahaan teh Gambung untuk diolah (Epen, 2018). Selain mekanisme tersebut, dalam pengelolaan perkebunan dikenal dengan adanya sistem plasma atau kerjasama antara petani dan perusahaan secara langsung. Dalam pengelolaan hasil pertanian teh, sistem plasma diterapkan oleh PT. Pagilaran di beberapa perkebunannya, salah

satunya di Kulonprogo, DIY. Areal lahan teh di Kulonprogo seluruhnya dimiliki dan dikelola oleh petani teh secara individu, namun, setiap harinya perusahaan akan membeli hasil daun teh petikan petani (Miftah, 2018).

Selain memasok dari lahan pribadi petani, perusahaan teh juga biasanya memiliki perkebunan sendiri atau beberapa perusahaan seluruhnya mengelola perkebunannya sendiri. PTPN VIII memproduksi tehnya dari perkebunan yang dimiliki negara secara langsung. Ada juga perusahaan teh swasta yang memiliki perkebunan sendiri, kendati demikian juga memasok bahan bakunya dari perusahaan teh yang memiliki perkebunan. Kabepe Chakra merupakan salah satu perusahaan swasta yang mengelola perkebunan sendiri dan memasok bahan baku dari perusahaan perkebunan lain demi memenuhi permintaan global. PT. Kabepe Chakra juga mengadakan kerjasama dengan PTPN VIII dan VII untuk mengelola lahan dari perusahaan pemerintah tersebut (Rachmat Badrudin, 2018).

Groosman (2011) menjelaskan tahapan produksi teh beserta aktor-aktor pelakunya antarlain sebagai berikut:

1. Pemetikan teh, dilakukan oleh perkebunan besar, tetapi jumlah petani kecil independen juga ada, Cina, India, Kenya, dan Sri Lanka adalah produsen utama di sektor komoditas teh.
2. Pengolahan (pengeringan, fermentasi dan/atau pemotongan daun teh) dilakukan di pabrik pengolahan.
3. Tempat lelang (*auction*). Perdagangan antara produsen dan pembeli berlangsung di lelang, difasilitasi oleh broker. Pialang mengkomunikasikan informasi tentang penawaran dan permintaan, dan secara tidak langsung menentukan harga teh. 70% dari produksi teh global dijual melalui lelang.
4. Pengemasan atau *blending*, dilakukan oleh perusahaan teh pemilik merek. Meskipun teh olahan secara teknis adalah produk jadi, namun masih terdapat proses pencampuran,

pengepakan dan pemasaran, dimana tahap ini adalah yang paling menguntungkan.

5. Pasar ritel. Tempat dimana produk-produk diakses oleh konsumen secara langsung.

Dalam memproduksi teh, perusahaan-perusahaan pengolah dituntut memiliki kualitas teh yang sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan oleh *leadfirm*. Di Indonesia, perusahaan teh menyortir hasil petik dengan membedakannya ke dalam tangkai daun, yang mana hanya daun pertama hingga ketiga pada tangkai yang dipilih untuk diekspor, sementara sisa tangkai akan dipasok ke perusahaan teh pengolah lokal untuk dibuat produk kemasan teh rakyat.

Melihat rantai pasok yang tercipta dalam industri teh melibatkan para petani kecil, maka, industri teh global juga memiliki kerentanan terhadap isu-isu sosial dan ekonomi.

Isu-isu sosial, ekonomi dan ekonomi petani perkebunan:

Isu-isu	Petani kecil
Sosial	<ul style="list-style-type: none"> - Tingginya ketergantungan terhadap teh sebagai mata pencaharian utama - Rendahnya level pengorganisasian petani - Kurangnya sertifikat kepemilikan lahan
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya informasi pasar, akses pasar dan pelatihan teknis - Rendahnya produktivitas dan harga yang rendah diban ding biaya produksi yang tinggi - Ketimpangan nilai tambah antara petani dan perusahaan.
Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> - Deforestasi / kehilangan biodiversitas karena konversi hutan ke lahan teh - Erosi tanah, kesuburan tanah yang rendah - Penggunaan pupuk kimia - Polusi dan inefektivitas energi dalam proses mengolah teh

Tabel 1. Isu-isu sosial dalam produksi teh global.
Sumber: (Groosman, 2011); (Perera, 2014)

di masing-masing tahapan produksi sebagai berikut: Retailer (53%), blender (33%), pabrik (7%), (trader/buying agent (6%), tea

auction/broker (1%), pemetik teh (1%) (Ray, 2016).

Hal ini tumbuh seiring kesadaran publik di negara-negara Eropa barat akan masalah sosial, ekonomi dan lingkungan tumbuh. Lambat laun, wacana keberlanjutan (*sustainability*) pun tumbuh dipengaruhi oleh preferensi konsumen (Groosman, 2011).

Laporan dari Unilever menunjukkan bahwa kepercayaan konsumen dalam isu kesejahteraan sosial dan lingkungan memberi pengaruh besar terhadap keputusan pembelian produk. Dalam studi yang dilakukan dengan menggunakan 20.000 responden orang dewasa di lima negara, UK, US, Brazil, Turkey dan India, ditemukan korelasi kuat antara responden dan opini mereka pada gagasan keberlanjutan serta kebiasaan belanja mereka. 21% responden memilih merek berdasarkan pada nilai keberlanjutan dalam produksinya (Gore-Langton, 2017).

Sertifikasi sebagai Solusi Etika Produksi dalam Tata Kelola GVC Produksi Teh

Tata kelola GVC yang terjadi dalam produksi teh bersifat *captive relation*. *Captive relation* merupakan kondisi dimana kontrol kuat dari *leadfirm* terhadap perusahaan pemasok terjadi. Dalam relasi ini, perusahaan pemasok tidak memiliki pilihan apapun selain mengikuti standar apapun yang ditetapkan oleh *leadfirm*. Maka, perusahaan pemasok tidak dapat mengupayakan kesejahteraan petani atau para petani yang bekerja dibawahnya. Untuk menganalisa bagaimana sertifikasi berperan dalam memperbaiki masalah kesejahteraan sosial dalam tata kelola GVC, aspek *complexity*, *codified*, dan *capabilities* menjadi acuan analisisnya.

a. Complexity

Kompleksitas berkaitan dengan transfer informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk mempertahankan transaksi tertentu, khususnya yang berkaitan dengan produk dan spesifikasi proses. Dalam kasus GVC teh, kompleksitas rantai produksi tidak lagi hanya berkaitan dengan standar kualitas mutu bahan baku yang ditentukan oleh *leadfirm*, namun standar mutu produk juga dipengaruhi oleh

berbagai aktor/multistakeholder, baik dari pemerintah, lembaga internasional hingga konsumen.

Di era sertifikasi, transfer informasi diperkuat dengan berbagai tuntutan rezim pembangunan maupun aturan pemerintahan. Konsep-konsep normatif bertema *sustainability* secara tidak langsung berperan sebagai regulasi kepengaturan produksi dalam bisnis. Konsep pembangunan berkelanjutan yang dirilis oleh Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) dengan nama program *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang disepakati oleh masyarakat global, secara tidak langsung telah turut membentuk pola pikir perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis agar lebih berhati-hati mengenai dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat. Tiga pilar, yaitu ekonomi, lingkungan dan sosial (selanjutnya disebut *triple bottom line* - TBL) akhirnya menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan (Ekiugbo, 2017).

Atas tuntutan berbagai pihak tersebut, Unilever menerapkan prinsip-prinsip SDGs sebagai standar baru dalam rantai pasokannya. Dalam sektor agrifood, metode tersebut dinamai *sustainable sourcing* atau pertanian berkelanjutan. Metode ini dijelaskan oleh Unilever berpotensi meningkatkan hasil panen petani secara signifikan, mengurangi dampak perubahan iklim, dan memberi petani, keluarga mereka dan masyarakat sekitarnya dengan peluang untuk membangun masyarakat yang lebih sejahtera, sehingga berkontribusi pada tujuan SDGs. Di samping itu, terdapat manfaat bisnis berupa mengamankan pasokan dan mengurangi risiko dan volatilitas dalam rantai pasokan bahan baku perusahaan. Unilever menjadikan metode tersebut sebagai inovasi dengan berfokus pada kebutuhan kehidupan berkelanjutan dan preferensi konsumen.

Kompleksitas industri teh yang terdapat pada tahapan *supply chain* dalam kasus ini tidak hanya bagaimana perusahaan mengontrol kualitas jenis bahan baku melalui skema transfer teknologi yang dilakukan oleh pihak pemerintah. Sejak norma-norma internasional semakin menekankan prinsip-prinsip keadilan sosial dan keberlanjutan (dalam bidang tata

kelola kehidupan), perusahaan merumuskan standar-standar baru yang mencakup kesejahteraan produsen dan lingkungan hidup. Maka, perusahaan berupaya memenuhi norma-norma yang berlaku namun tetap dengan menjaga kualitas bahan baku secara efisien.

b. Codified

Kodifikasi berkaitan dengan sejauh mana informasi dan pengetahuan dapat dikodifikasikan dan ditransmisikan secara efisien tanpa transaksi-investasi spesifik antara para pihak. Dalam mengatasi kompleksitas dalam rantai pasoknya terkait kualitas, dalam sektor ekspor agrikultur diatur dalam berbagai jenis penjaminan standar mutu dengan mekanisme penetapan standar-standar verifikasi.

Dalam aspek ini, tahapan yang diberlakukan oleh badan sertifikasi dapat menjadi solusi dalam menjamin aktivitas standar produksi diterapkan. Terdapat tiga tahap dalam verifikasi standar komoditas. Pertama disebut dengan verifikasi pihak pertama, yaitu perusahaan dapat memutuskan untuk mengadopsi standar-standar dengan menentukannya sendiri melalui karyawan-karyawannya dan membuat aturan bahwa semua departemen yang ada telah mematuhi ketentuan tersebut. Hal ini disebut dengan verifikasi pihak pertama. Kedua adalah verifikasi pihak kedua, yaitu perusahaan meminta para pemasoknya mematuhi standar dan melakukan pengawasan sendiri. Terakhir, verifikasi pihak ketiga atau disebut sertifikasi, yaitu perusahaan meminta para pemasoknya untuk mematuhi sebuah standar dan meminta sebuah organisasi independen yang tidak memiliki hubungan usaha sama sekali untuk mengawasi tingkat kepatuhan para pemasok (Liu, 2007)

Dalam kasus ini, untuk memastikan seluruh rantai pasokannya berada dalam pakem kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaannya (yang mana harus mematuhi norma-norma etis yang disepakati komunitas global), verifikasi yang diberlakukan ada sebuah produk (sebagai upaya kodifikasi) tidak lagi hanya melalui pihak pertama dan kedua, namun juga melalui pihak ketiga.

Pada tahun 2006 Unilever menjadikan sertifikasi sebagai strategi dalam menjaga kualitas rantai pasokannya secara efisien. Unilever menjadikan Lipton dan menyusul PG Tips di tahun berikutnya sebagai dua merek teh Unilever yang menjalankan program teh bersertifikasi (Seifert, 2014). Lipton merupakan salah satu produk unggulan Unilever yang dihargai 3,5 juta euro (Henderson & Nellemann, 2011). Pada tahun 2009, Lipton menginisiasi kerjasama dengan sebuah lembaga sertifikasi bernama Rainforrest Alliance. Lipton menjadi salah satu produk yang diunggulkan oleh Unilever dalam pengarusutamaan nilai etika dalam produk-produknya karena Lipton merupakan perusahaan yang memiliki profil paling tinggi dan memiliki saham pasar hampir tiga kali lipat lebih besar dari pesaing terdekatnya.

Unilever bekerjasama dengan pihak ketiga, sebuah lembaga sertifikasi bernama Rainforest Alliance untuk menilai pemasok berdasarkan evaluasi seberapa jauh perusahaan pemasok memenuhi standar sertifikasi dan seberapa strategis mereka dalam memenuhi kebutuhan Unilever di pasar-pasar skala besar. Hal ini menyebabkan Unilever juga harus melibatkan kelompok penilai yang terdiri dari pengembang merek, manajer persediaan, eksekutif tanggung jawab perusahaan, konsultan luar dan manajer Unilever, dilakukan selama kurun waktu sekitar empat bulan dengan menggunakan analisis terpadu meliputi dampak sosial, ekonomi dan lingkungan dari seluruh rantai pasok dan rantai nilai produk Lipton (Braga & Strebel, 2011)

Dengan adanya pihak ketiga untuk penjaminan standar produk yang ditentukan oleh Unilever, kompleksitas yang terdapat dalam *supply chain* Unilever dapat teratasi dengan biaya yang efisien. Maka, sertifikasi sebenarnya merupakan upaya kodifikasi yang memudahkan *lead firm* dalam mengontrol kompleksitas mempertahankan kualitas produk (yang juga dikehendaki masyarakat) di setiap rantai pasoknya.

Di Kenya, Unilever bekerjasama dengan Rainforest Alliance mengadakan program pelatihan yang disebut *Farmer Field School* (FFS). FFS mengadopsi pendekatan yang

berpusat pada peserta didik dengan melakukan pengamatan langsung, percobaan dan evaluasi yang difasilitasi oleh penyuluh, peneliti serta peserta sendiri pula yang berperan sebagai guru (Unilever, 2008). Program FFS diadakan di setiap pabrik teh dengan melibatkan petani secara sukarela setelah diberi pengarahan oleh staf dalam project tersebut. Dalam satu kelompok sekolah terdiri dari 30 petani dan dikumpulkan di pusat pengumpulan teh. Para petani dipilih sesuai dengan kriteria yang disepakati sebelumnya, termasuk ukuran pertanian, tingkat pendidikan, tingkat keberlanjutan pertanian, lingkungan pengaruh petani, keseimbangan usia dan jenis kelamin, dan sebaran geografis distribusi (Mitei, 2011). Proyek ini dilakukan secara bertahap selama kurun waktu tiga tahun (Unilever, 2008).

Praktik manajemen teh yang diajarkan dalam proyek ini dikembangkan dan diuji oleh industri teh di banyak negara, dan tentunya juga oleh *Tea Research Foundation of Kenya* (TRFK). FFSs memiliki kesempatan untuk mengunjungi lokasi dan percobaan TRFK. Bersama para ahli dari Universitas Wageningen Belanda dengan didampingi rekan-rekan dari ETC Afrika Timur (organisasi konsultasi nirlaba yang bekerja untuk proyek-proyek pembangunan berkelanjutan), para pihak bekerja bersama untuk merancang dan mendukung proyek, termasuk memberi pelatihan kepada staf penyuluh KTDA tentang bagaimana mengatur FFS, membekali keterampilan fasilitasi dan mendukung pengambilan keputusan yang dihasilkan dari kelompok petani, dan memberikan analisis dampak disertai penulisan laporan teknis (Mitei, 2011).

c. *Capabilities*

Pada kasus Kenya, dampak-dampak dari kodifikasi yang diterapkan dan dimonitoring oleh perusahaan (Unilever) pemerintah Kenya melalui KTDA dan peran lembaga universitas (dari Wageningen) melalui program FFS memuat beberapa hasil yang berkaitan erat dengan kualitas produksi teh petani (Hiller, Onduru, & Jager, 2009). Hasil asesmen yang disusun oleh Hiller dkk (2009) tersebut antara lain:

1. Para petani mampu mengelola rata-rata 0,32ha teh (kisaran 0,1–1,4ha).
2. Petani FFS mampu meningkatkan keuntungan mereka sekitar 8 persen dalam margin kotor/ha, akibat dari meningkatnya frekuensi pemetikan karena hal-hal berikut:
 - 30 persen petani yang berpartisipasi dalam FFS memodifikasi praktik memangkas pada ketinggian yang disarankan.
 - Hampir semua peserta melaporkan sendiri bahwa mereka telah beralih menggunakan pupuk sesuai dengan rekomendasi KTDA.
 - Petani FFS lebih berhati-hati dalam mengisi tanaman yang digunakan untuk mengisi celah di semak asli teh yang telah mati, sehingga meningkatkan kemungkinan mereka untuk bertahan hidup dan berkontribusi terhadap keuntungan jangka panjang dari operasi teh.
3. Laporan dari KTDA bahwa petani FFS memasok daun berkualitas lebih tinggi daripada petani lainnya.
4. Petani FFS cenderung memiliki 'skor keberlanjutan yang tinggi dengan menerapkan metodologi Lipton dan memiliki pohon teh yang khas daerah dibanding daripada petani lain.

Proyek ini berjalan hingga tahun 2015. Ada efek *spill-over* yang menyebabkan petani yang mengikuti program FFS dapat menularkan tekniknya kepada tetangga-tetangga mereka yang tidak mengikuti program. Para petani yang mengikuti pelatihan dapat bekerja secara lebih profesional dan efisien setelah. Setelah mengetahui cara produksi yang lebih efisien, petani hanya mengeluarkan sedikit uang dan tenaga kerja, hal ini berdampak pada keahian mereka mendiversifikasi pendapatan mereka, selain dengan menanam teh. Misalnya, dengan menanam tanaman lain, disamping teh, atau dengan berternak unggas. Hal ini dapat menyelamatkan para petani dari fluktuasi harga pasar the dunia yang mana sering terjadi (Wageningen, 2016). Dengan demikian, isu sosial dan ekonomi di kalangan petani teh pun dapat teratasi.

KESIMPULAN

Dalam skema tata kelola GVC dimana kontrol dari pihak *leadfirm* terjadi dalam relasinya, membuat perusahaan-perusahaan pemasok dipaksa dalam menjaga kualitas bahan baku sesuai standar perusahaan teh multinasional seperti Unilever. Dengan adanya badan sertifikasi yang memberi label jaminan pada merek teh, standar ketat mengenai bahan baku dapat dikontrol oleh *leadfirm* melalui transfer pengetahuan dan teknologi.

Namun, di sisi lain, biaya penjaminan mutu di tahap produksi mentah tetap ditanggung oleh perusahaan-perusahaan pemasok sehingga mereka juga harus menyisihkan ongkos produksi untuk biaya penjaminan mutu yang difasilitasi oleh badan sertifikasi. Secara tidak langsung, adanya sertifikasi-sertifikasi menjadi upaya efisiensi *leadfirm* dalam menjanjikan label sertifikasi terpercaya bagi para konsumennya, sekaligus menunaikan tanggungjawab sosial perusahaan.

Sertifikasi dapat memperbaiki ketidakadilan dalam tatakelola GVC melalui *complexity*, *codified* dan *capabilities*. Dalam aspek *complexity*, persoalan tergambar secara jelas berupa ketidakadilan rantai nilai. Sertifikasi memperbaiki persoalan dalam aspek *complexity* melalui penerapannya di masing-masing hulu produksi, yaitu perusahaan pemasok maupun pemilik brand. Dalam aspek *codified* menjelaskan bagaimana penerapan sertifikasi agar mudah dinilai dan dikontrol. Cara yang dilakukan adalah dengan membuat mekanisme melalui strategi transfer pengetahuan. Cara ini dilakukan dengan menyusun perangkat-perangkatnya oleh badan sertifikasi, dengan begitu transfer pengetahuan.

ini terkodifikasi baik. Sedangkan dalam aspek *capabilities*, ditunjukkan bagaimana transfer pengetahuan membentuk pengetahuan dan ketrampilan baru di kalangan petani sehingga dapat memperbaiki taraf hidup mereka.

DAFTAR PUSTAKA :

Badrudin, R. (2018, Desember 14). Presiden Direktur PT. Kabepe Chakra. (D. Setyaningsih, Interviewer)

Braga, T., & Strebels, H. (2011). *Unilever Tea (A): Revitalizing Lipton's Supply Chain*. Switzerland: IMD.

Ekiugbo, I. a. (2017). The role of the procurement function in realising sustainable development goals : an empirical study of an emerging economy's oil & gas sector. *USIR University of Salford*, DOI:10.14207/ejsd.2017.v6n3p166.

Epen. (2018, Maret). pengepul daun teh di daerah Gambung, Ciwidey, Bandung Selatan. (D. Setyaningsih, Interviewer)

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12:1, 78–104.

Gore-Langton, L. (2017, Januari 17). *One in three consumers choose brands based on sustainability: Unilever study*. Retrieved 01 16, 2020, from Confectionery: <https://www.confectionerynews.com/Article/2017/01/17/One-in-three-consumers-choose-brands-based-on-sustainability-Unilever-study>

Groosman, M. (2011). *Tea Sector Overview*. The Sustainable Trade Initiative.

Henderson, R., & Nellesmann, F. (2011, December 21). *Sustainable Tea at Unilever*. USA: Harvard Business School.

Hiller, S., Onduru, D. D., & Jager, A. d. (2009). *Sustainable tea production An assessment of Farmer Field Schools in Kenya*. Wageningen: LEI Wageningen UR, The Hague .

Jeffrey Henderson, e. a. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 436–464.

Liu, P. (2007). *Buku Petunjuk Praktis Bagi Produsen Dan Ekportir Dari Asia*. Jakarta: FAO Indonesia.

- Ltd., E. C. (2014, JANUARY/FEBRUARY). Retrieved November 2018, from http://cftn.ca/sites/default/files/AcademicLiterature/ethicalconsumer_tea_jan2014.pdf
- Miftah. (2018, Februari). warga dan petani teh di Kulonprogo, DIY. (D. Setiyaningsih, Interviewer)
- Mitei, Z. (2011). Growing sustainable tea on Kenyan smallholder farms. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 59-66.
- Neilson, J., & Pritchard, B. (2009). *Value Chain Struggles: Institutions and Governance in the Plantation Districts of South India*. United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Perera, P. (2014). Tea Smallholders in Sri Lanka: Issues and Challenges in Remote Areas. *International Journal of Business and Social Science Vol. 5 (12)*, 107-117.
- Pitchard, P., & Neilson, J. (n.d.). *Big Is Not Always Better: Global Value Chain Restructuring and The Crises in South Indian Tea Estate*.
- Pritchard, B., & Neilson, J. (2008). Big is not always better: Global value chain restructuring and the crisis in South Indian tea estates. In R. L. Heron, *Agri-Food Commodity Chains and Globalising Networks* (p. 14). London: Routledge.
- RainforestAlliance. (2016, July). *Requirements and Guidelines for Use of Forest Alliance Trademarks*. New York: Rainforest Alliance.
- Ray, P. (2016). *Tainted Tea: Slave Labour in your Cuppa?* Cividep India & ForUM.
- Seifert, A. I.-S. (2014). Leapfrogging to Mainstream; Unilever Makes Lipton Tea Sustainable. *Supply Chain Forum: An International Journal 15:1*, 68-75.
- Strebel, T. B. (2011). *UNILEVER TEA (B): GOING BEYOND THE LOW-HANGING FRUITS*. Switzerland: IMD (Center for Corporate Sustainability).
- Tubagus Atmaja, K. d. (2018, Desember 13). Wawancara dengan Tubagus Atmaja, Kepala divisi Pemasaran PTPN VIII (kantor PTPN VIII Bandung). (D. Setiyaningsih, Interviewer)
- Unilever. (2008). *The Farmer Field School project: Growing Sustainable Tea in Kenya*. Retrieved 10 05, 2021, from Unilever: https://www.unilever.com/Images/sd_the-farmer-field-school-project-growing-sustainable-tea-in-kenya_tcm244-424147_en.pdf
- Wageningen. (2016, January). *Project Information*. Retrieved January 2019, from Wageningen University and Research: <https://www.wur.nl/en/project/Impact-of-farmer-field-schools-and-rainforest-alliance-in-smallholder-tea-production-1.htm>
- Wal, S. v. (2011). *Certified Unilever Tea Small cup, big difference?* Amsterdam: Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen Centre for Research on Multinational Corporations.