

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap sebagian para pelaku usaha teh, khususnya pelaku usaha teh yang bergerak di industri hulu, menyangkut sejauhmana keterkaitan antara faktor lingkungan eksternal, nilai-nilai dan sumberdaya terhadap efektivitas keorganisasian, dapat dihasilkan beberapa butir kesimpulan sebagai berikut:

#### 5.1. Kesimpulan

1. Model E-V-R Congruence yang dikemukakan oleh Thompson, John L(1990), tidak dapat diberlakukan secara universal. Penerapan teori tersebut pada industri pengolahan teh di Jawa Barat, menunjukkan bahwa hanya faktor nilai-nilai (*values*) dan faktor sumberdaya (*resources*) yang berpengaruh terhadap efektivitas keorganisasian, sedangkan faktor lingkungan eksternal terindikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas keorganisasian.
2. Secara keseluruhan, tingkat efektivitas keorganisasian industri pengolahan teh di Jawa Barat, secara relatif masih dapat dikatakan tinggi. Hal tersebut ditunjukkan oleh adanya kongruensi atau keserasian antarvariabel yang membentuknya, yaitu variabel nilai-nilai (*values*) dan variabel sumberdaya (*resources*), dengan koefisien korelasi sebesar .85. Hal tersebut didukung pula oleh hasil analisis kualitatif, yang menyatakan:
  - a. Kemampuan kompetisi (*competitiveness*) yang masih relatif tinggi
  - b. Kinerja keuangan (*financial performance*) yang sehat, dalam arti

pendapatan usaha yang meningkat serta ketersediannya jaminan atas kewajiban finansial perusahaan.

- c. Fleksibilitas perusahaan (*volume flexibility*) terutama dalam pemenuhan permintaan yang berubah-ubah.
- d. Kualitas pelayanan (*quality of services*) yang masih relatif baik, terutama menyangkut kemampuan pemenuhan persyaratan keamanan produk, dan
- e. Kemampuan dalam pendayagunaan sumberdaya (*resource utilization*) yang dapat dikatakan tinggi. Hal ini dicerminkan oleh meningkatnya nilai asset perusahaan; kemampuan memproduksi lebih banyak serta kemampuan dalam penghematan biaya.

(3). Efektivitas keorganisasian perusahaan-perusahaan teh di Jawa Barat, khususnya mereka yang bergerak pada industri hulu, masih dapat ditingkatkan dengan lebih memberdayakan faktor sumberdaya (*resources*) se-optimal mungkin. Hal ini dikarenakan pengaruh terbesar terhadap terwujudnya efektivitas keorganisasian datang dari faktor sumberdaya (koefisien regresi: .64), seperti: mesin-mesin/teknologi yang dipakai dalam proses produksi, bahan mentah, informasi, aspek ketrampilan sumberdaya manusia, serta modal finansial, sehingga sudah selayaknya faktor-faktor tersebut untuk senantiasa ditingkatkan.

(4). Di samping kuatnya pengaruh faktor sumberdaya, faktor nilai-nilai (*values*), juga berpengaruh terhadap terwujudnya efektivitas keorganisasian (koefisien Regresi: .32). Dengan demikian, faktor penghayatan terhadap nilai-nilai yang berlaku di dalam perusahaan (budaya perusahaan), menjadi sangat *urgen*.

## 5.2. Rekomendasi

- (1). Oleh karena faktor sumberdaya (*resources*) memiliki pengaruh yang paling besar terhadap terwujudnya efektivitas keorganisasian (yang ditunjukkan oleh besaran koefisien yang menghubungkan variabel laten sumberdaya dan variabel efektivitas keorganisasian, yaitu sebesar: .64). maka aspek tersebut (*resources*) akan sangat menentukan tinggi/rendahnya efektivitas keorganisasian. Oleh sebab itu, tidak ada alasan lain bagi setiap pelaku usaha teh untuk sedemikian rupa berupaya agar faktor sumberdaya senantiasa ditingkatkan ketersediaannya, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya, seperti: modal, bahan mentah, teknologi informasi, fasilitas produksi, kapasitas produksi, serta fasilitas transportasi yang memadai.
- (2). Di samping sumberdaya fisik seperti telah disebutkan di atas, sumberdaya manusia kiranya perlu mendapatkan prioritas utama. Oleh sebab itu, sumberdaya tersebut harus dikembangkan sebaik-baiknya, karena hal tersebut boleh jadi merupakan kunci keberhasilan setiap kegiatan usaha. Mutu sumberdaya manusia yang meningkat, baik pada jajaran operasional maupun jajaran pimpinan, memungkinkan perusahaan menemukan solusi-solusi terbaik manakala dihadapkan pada berbagai permasalahan manajemen, seperti misalnya bagaimana meningkatkan pangsa pasar, bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil produksinya, bagaimana meningkatkan *profit* dan sebagainya.
- (3). Jika dimungkinkan, alangkah baiknya perusahaan-perusahaan teh olahan di tingkat industri hulu tersebut, mulai melepaskan ketergantungan mereka dengan perusahaan-perusahaan besar yang selama ini se olah-olah menjadi induk mereka. Meski diakui bahwa untuk melepaskan diri dari perusahaan besar tersebut akan sangat berat dan memiliki resiko kegagalan sehingga efektivitas keorganisasian yang

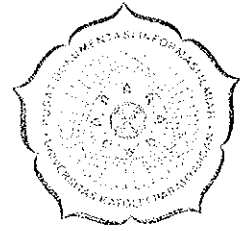
dimiliki selama ini justru dikhawatirkan dapat menurun. Untuk itulah barangkali benih-benih kewirausahaan (*entrepreneurship*) perlu ditumbuhkembangkan di kalangan mereka.

- (4). Jika para pelaku usaha teh berani mengambil resiko untuk mulai melepaskan diri dari kekuasaan perusahaan-perusahaan besar seperti PTP Nusantara VIII, dan mulai memasuki industri hilir seperti yang dilakukan oleh PT.Sosrojoyo, atau PT. Sariwangi, maka manajemen harus meletakkan faktor kualitas bahan mentah sebagai sarana untuk meningkatkan pangsa pasar produk di samping ketersediaan modal sendiri serta fasilitas transportasi yang memadai.
- (5). Perkuat posisi produk (*product positioning*) di pasar, melalui strategi harga yang kompetitif. Hal ini dikarenakan aspek harga jual erat kaitannya dengan kuat/lemahnya posisi produk di pasar. Di samping itu, upaya untuk memperkuat posisi produk di pasar juga harus didukung oleh ketersediaan teknologi informasi yang memadai guna memonitor pergerakan pasar.
- (6). Selalu diupayakan untuk senantiasa meningkatkan pertumbuhan penjualan. Hal ini dapat dilakukan melalui perhatian yang seksama terhadap berbagai kemungkinan perubahan-perubahan dalam selera konsumen. Hal ini sangat penting, mengingat pengaruh selera konsumen terhadap pertumbuhan penjualan adalah sangat signifikan. Di samping itu, upaya untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan juga dapat didorong oleh peningkatan penghayatan terhadap nilai-nilai yang dianut perusahaan, seperti pentingnya memperhatikan kepentingan konsumen serta pentingnya menggunakan bahan mentah terbaik. Dari sisi sumberdaya, ketersediaan bahan mentah sangat signifikan dengan pertumbuhan penjualan.
- (7). Pemenuhan persyaratan terhadap keamanan produk, menjadi faktor yang sangat *urgens* dewasa ini. Untuk itu, agar perusahaan dapat mewujudkan atau

meningkatkan faktor keamanan produk, di samping harus memiliki *Quality-Control* yang dapat dipercaya, diperlukan adanya iklim kerjasama yang baik antarbagian. Hal ini karena, dengan adanya iklim kerjasama yang baik, mutu serta keamanan produk relatif dapat lebih terkontrol. Untuk itu, perlu kiranya mengaktifkan peran *Research and Development (R&D)* guna menunjang aspek keamanan sekaligus mutu produk yang dihasilkan.

(7). Dari hasil analisis terhadap empat macam orientasi strategi, nampaknya sebagian besar pelaku usaha lebih cenderung menggunakan strategi orientasi Analyzer. Akan lebih tepat kiranya para pelaku usaha untuk memikirkan serta untuk kemudian menerapkan strategi inovasi guna memulai melepaskan ketergantungan mereka pada perusahaan-perusahaan besar tersebut. Hal ini perlu mendapat perhatian karena produk-produk berbasis teh-olahan, masih dapat dikembangkan lebih jauh menjadi produk-produk yang memiliki nilai tambah yang tinggi.

(8). Keseluruhan usulan/saran yang telah disebutkan di atas, kiranya akan lebih mudah direalisasikan jika didukung sepenuhnya oleh pihak pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, dengan cara memberikan insentif berupa regulasi-regulasi yang berpihak pada industri teh, seperti misalnya pengenaan tarif bea masuk, pengawasan terhadap produk-produk impor, serta memberikan insentif pajak kepada mereka sehingga beban operasional/ pembiayaan perusahaan dapat lebih ringan.



## Bibliography:

- Adiwilaga, Carlina S, dan Insyaf., Sri Dewi., (2005), Teh Sebagai Sumber Kesehatan dan Kebugaran, Makalah seminar sehari 'Tea-Festival', Bandung. 2005.
- Bachmann, John W., Competitive strategy: It's O.K. to be different, Academy of Management Executive 2002. Vol 16 no 2
- Brunk., Steve E., (2003) From Theory to Practice: Applying Miles and Snow's ideas to understand and improve firms performance., *Academy of management Executives*. 2003 Vol 17.No 4.
- Brown, Warren B., Moberg., Dennis J (1980). Organization Theory and Management: A macro approach., John Wiley & sons., New York
- Daft., Richard L., Organization Theory and Design., 8<sup>th</sup> edition., International Student Edition. Thomson learning.
- Ferdinand., Augusty., (2000). Structural Equation Modeling: dalam penelitian manajemen, BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fredianto, Ronny dan Zulaikha., (2001)., Hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategic dan kinerja perusahaan., simposium nasional akuntansi IV, Bandung 2004
- "----- 'Country Profile of Indonesian Tea Industry., The sixteenth session of FAO-Intergovernmental Group on Tea. Bali-Indonesia 20-22 July 2005
- Hambrick., Donald C., (2000)., On the Staying power of Defenders, analyzers, and prospectors., *Academy of Management Executives*, 2000., Vol 17. No 4
- Harian Umum *Kompas* 6 April 2005., Mengharapkan Kembali Terobosan Dunia Usaha., Tajuk Rencana.
- Harian umum *Kompas*, 30 Juli 2007., Rahmat Badrudin, Mitra Petani Teh'
- Harian umum *Pikiran Rakyat*, (2 juni 2003), Produsen Teh Nasional "Menjerit" akibat anjloknya harga produksi teh.
- Harian umum *Pikiran Rakyat* (12 oktober 2003)., Jabar Penghasil Teh Terbesar"
- Harian umum *Pikiran Rakyat*, (6 Des 2004)., Teh dalam botol makin diminati kaum Muda

- Harian umum *Pikiran Rakyat* (26 des 2003),. Produk Teh Dalam Botol Berpeluang di-ekspor.,
- Harian umum *Pikiran Rakyat* (8 Desember 2005), Teh Putih, Kemewahan yang lembut,
- Harian umum *Suara Pembaharuan Daily*(2005),. Sekali-Kali Presiden Kita Ajak Minum Teh”, di *download* dari  
<http://www.suarapembaruan.com/News/2005/07/10/profil/malik.htm>  
<http://coffeetea.about.com/od/typesoftea/a/whitetea.htm>
- Hodge., BJ. Anthony. William P., Gales, Lawrence M.,(2003),. Organization Theory: A Strategic approach., 6<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, Uppersaddle River, New Yersey 07458
- Luo., Jadong; Tan J.Justin; O’Connor, Neale (2001),. Strategic Response to Volatile Environment: The case of Cross cultural cooperative Ventures, Asia Pasific Journal of Management 18:7-25,2001
- Joko Santosa, Rohayati S, Dadan Rohdiana (2005),. Teknologi pengolahan Produk Teh Berkatekin Tinggi. PPTK-Gabung., *Tea-Festival*, Desember 2005.
- Jones, Garret, George, Jennifer M, and Hill. Charles WL., Contemporary Management: second edition, McGraw-Hill International edition, 2000
- Jabnoun, Naceur., Khalifah, Azaddin and Yusuf, Attahir., (2003),. Environmental Uncertainty, Strategic orientation, and quality Management: A Contingency model. University of Shariah  
[http://www. Agroindonesia.com/agnews.../20%20Juli%2003.htm](http://www.Agroindonesia.com/agnews.../20%20Juli%2003.htm)
- Kusmana., Dede (2005),. Khasiat Teh dan Kesehatan Jantung. Makalah seminar Sehari.*Festival Teh*, 2005. di Bandung.
- Miles. Raymond E and Snow, Charles C., (1978), Organizational Strategy, structure and Process., New York, Mc Graw Hill Book, co.
- Plunkett, Warren P, Attner, Raymond F, Allen., Gemmy S., Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations., (2005),.8<sup>th</sup> editions., Thomson International Student Editions.
- Robbins., Stephen P.,(2001),. Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International editions, Inc
- Rudolf R. Sinkovics (2004),. Strategic Orientation, capabilities, and performance in manufacturer -3PL Relationships, *Journal of business logistics.*
- Robbins, Stephen P., (1990), Organization Theory: Structure Design and Applications. 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall Internatipnal Editions.

- Srivastava, B.N., and Ranjan, J., (2005). Strategic orientation: concepts, measurement and validation. *Indian Institute of management* Calcuta.
- Santosa, J, Rohayati S., Rohdiana (2005). Teknologi Pengolahan Produk Teh Berkatekin Tinggi. Makalah seminar sehari *festival Teh* 2005, Bandung.
- Sekaran, Uma (1992)., Research Methods for business: a skill building approach, 2<sup>nd</sup> edition., John Willey and sons, Inc.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan (1989) Metode Penelitian Survei. Edisi Revisi., Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, (LP3ES)
- Sommer, R., and Sommer B., (2002)., a Practical Guide to Behavioral Research: Tools and Techniques, 5<sup>th</sup> editions Oxford University Press. 2002
- Suprihatini., Rohayati (2003), Rancang Bangun Sistem Produksi Dalam Agro Industri Teh Indonesia, disertasi., Program Pascasarjana IPB., 2003
- Sugiyono, (2002)., Statistika Untuk Penelitian., AlfaBeta., Ikatan Penerbit Indonesia , Bandung 40152
- Thumin, Fred J., Organization Effectiveness, *Journal of American Management*, 1978 (231-311).
- The Tea Man, (1996). Steps in the Processing of Tea”, *Tea Talk*, February, 1996  
Dalam <http://www.teatalk.com/science/studies.htm>