

PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL, NILAI-NILAI DAN SUMBERDAYA TERHADAP EFEKTIVITAS KEORGANISASIAN

[Studi Pada Industri Pengolahan Teh di Jawa Barat]

THE IMPACT OF EXTERNAL ENVIRONMENT, VALUES AND RESOURCES ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

[A study of Leading Tea Industries in West Java]

Oleh :

FRANSISCUS XAVERIUS SUPRIYONO

NPM: 2001 812 001

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Syarat
Mencapai Gelar Doktor Ilmu Ekonomi



GSB.4
SUP
P

127564 D/PDIE
14.7.10.

**PROGRAM PASCA SARJANA
DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG - 2007**

PENGARUH LINGKUNGAN EKSTERNAL, NILAI-NILAI DAN
SUMBERDAYA TERHADAP EFEKTIVITAS KEORGANISASIAN
[Studi Pada Industri Pengolahan Teh di Jawa Barat]

THE IMPACT OF EXTERNAL ENVIRONMENT, VALUES AND
RESOURCES ON ORGANIZATIONAL EFFETIVENESS
[A study of Leading Tea Industries in West Java]

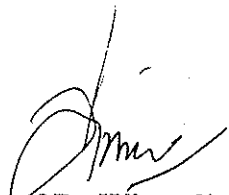
Oleh :

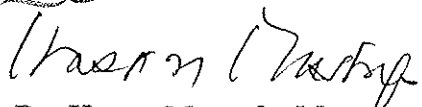
FRANSISKUS XAVERIUS SUPRIYONO

NPM : 2001 812 001



PERSETUJUAN DISERTASI


Prof. Dr. Winardi., SE
Promotor


Dr. Hasan Mustafa., Ms
Ko-Promotor

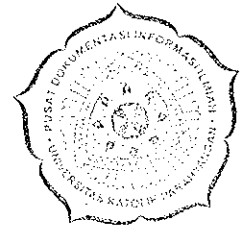
Tim Penguji


Prof. Dr. H. Achmad Sanusi., MPA


Dr. Sani Susanto.


Januarita Hendrani., Ph.D

Abstrak



Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan serta mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas keorganisasian perusahaan-perusahaan teh-olahan di propinsi Jawa Barat pada saat ini. Hal ini dipandang penting karena tinggi rendahnya efektivitas keorganisasian memiliki dampak tertentu baik terhadap penerimaan daerah maupun terhadap aspek kelestarian lingkungan.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survey, dengan mengambil sampel sebanyak 102 manajer perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan teh olahan yang berada di tingkat hulu, yang tersebar di wilayah Jawa Barat.

Hasil penelitian dapat diringkas sebagai berikut: (1). Secara keseluruhan, tingkat efektivitas keorganisasian perusahaan-perusahaan teh di Jawa Barat, masih tergolong tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh adanya korelasi yang tinggi antara factor lingkungan eksternal, nilai-nilai dan factor sumberdaya. (2). Dari antara 3 variabel tersebut, factor sumberdaya memiliki kontribusi terbesar dalam mewujudkan efektivitas keorganisasian (nilai koefisien regresi: .95), dan (3). Lingkungan eksternal, ternyata memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap terwujudnya efektivitas keorganisasian pada perusahaan-perusahaan teh di Jawa barat.

Berpijak dari hasil penelitian tersebut, maka untuk keperluan mempertahankan serta meningkatkan efektivitas keorganisasian pada industry tersebut, factor sumberdaya harus mendapat perhatian yang serius, bukan saja sumberdaya uang dan material melainkan pula sumberdaya manusia melalui berbagai upaya pengembangan yang memadai.

Kata kunci: efektivitas keorganisasian, lingkungan eksternal, nilai-nilai dan sumberdaya.

Abstract

This piece of research aims to describe and find out to what extent organizational-related matters of various tea industries in the province of West Java have been effective. This issue is deemed important since the fluctuation of organizational effectiveness has a certain impact on both the regional revenue and on aspects of environmental conservation.

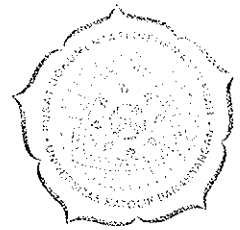
The research has been conducted by making use of the survey method and through gathering samples of as many as 102 company managers, particularly those in charge of various leading tea industries spread out over the region of West Java.

The outcome of research can be summarized as follows: (1). On the whole, the level of organizational effectiveness of the various tea industries in West Java can still be classified as high. This is indicated by the strong correlation between the external environment factor, various values and the factor of resources; (2). From these 3 variables, the factor of resources has made the largest contribution in realizing organizational effectiveness, with a regression coefficient of value of .95; (3). The external environment turns out to have made an insignificant impact on the realization of organizational effectiveness as observed in the various tea industries in West Java.

Based on this outcome, in order to fulfill the need for maintaining as well as increasing organizational effectiveness in these industries, the factor of resources should receive serious attention, not only financial and material resources, but also human ones through various effort to make sufficient developments.

Key phrases: organizational effectiveness, external environment, values and resources

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas kasih sayang dan karuniaNya, sehingga penelitian disertasi ini dapat saya selesaikan sebagaimana mestinya. Setelah selama lebih 10 semester, penulis bertekun dalam mengikuti program pascasarjana jenjang S-3 Universitas Katolik Parahyangan, akhirnya terselesaikanlah sudah tugas belajar yang diberikan universitas kepada saya. Meski demikian, dengan selesainya program doktor dan sekaligus teraihnya gelar akademik tertinggi tersebut, bukan merupakan segala-galanya bagi saya, melainkan justru menjadi beban yang harus dipertanggungjawabkan kepada civitas akademika Unpar pada khususnya, serta masyarakat pada umumnya.

Pada kesempatan ini, saya hendak mengucapkan banyak terimakasih kepada tim-pembimbing, yaitu: Profesor Dr.J.Winardi, SE, dan Dr. Hasan Mustafa, MS. yang telah banyak memberikan masukan yang sangat berharga mulai dari proses pengajuan Usulan Penelitian hingga proses ujian terbuka dilaksanakan. Juga kepada Dr. Sani Susanto, yang dengan tulus memberikan waktu serta memberikan masukan-masukan khususnya dalam analisis kuantitatifnya. Juga tidak lupa saya sampaikan terimakasih kepada ibu Rita Januarita, PhD yang secara lembut memberikan banyak bantuan kepada saya.

Selain itu, pada kesempatan yang baik ini saya ingin mengucapkan rasa terimakasih saya kepada :

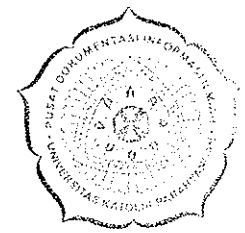
- (1). Rektor Universitas Katolik Parahyangan, beserta para pembantunya
- (2). Dekan Fakultas Ekonomi universitas Katolik Parahyangan, beserta stafnya
- (3). Direktur program Pascasarjana serta program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Bandung
- (4). Rekan-rekan administrasi, Laboratorium Komputer, perpustakaan serta seluruh karyawan pada program pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan, serta segenap karyawan Unpar, atas kerjasama yang telah diberikan.
- (5). Bapak Prof Dr. Achmad Sanusi, SH. MPA sebagai penguji eksternal
- (6). Seluruh staf PPTK Gambung, khususnya: Dr. Ir. Rohayati, FA. Syamsumantri B.Sc, Ir. Purnama, beserta seluruh stafnya.
- (7). Para mahasiswa FE-Unpar serta mahasiswa program D-III yang telah membantu mengumpulkan data di lapangan
- (8). Para mantan guru penulis, mulai dari guru Sekolah Dasar Kanisius Pugeran-Yogyakarta, guru-guru SMP Pangudi luhur, guru-guru SMA Kolese De Britto-Yogyakarta, yang telah ikut memperkenalkan cakrawala ilmu pengetahuan kepada penulis.
- (9) serta, kepada siapa saja yang membantu terselesaikannya karya ilmiah ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Rasa terimakasih juga saya ucapkan kepada ibunda tercinta di Gedongkiwo -- Yogyakarta, istri dan kedua anak tercinta, yang telah memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan program studi yang berat dan sangat banyak menyita waktu

untuk mereka. Dan kiranya kepada merekalah sesungguhnya karya ini saya persembahkan.

Penulis menyadari bahwa hasil karya penelitian disertasi ini masih belum sempurna, masih banyak kekurangan di sana sini, baik dikarenakan keterbatasan kemampuan penulis maupun keterbatasan fisik, meski demikian, betapa pun kecilnya penulis berharap karya ini dapat bermanfaat, baik bagi industri pertahanan nasional maupun terutama bagi khasanah ilmu pengetahuan.

FX SUPRIYONO



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Kegunaan Penelitian	8
BAB II. LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN RUMUSAN HIPOTESIS	
2.1 Efektivitas Keorganisasian	10
2.2 Pendekatan Efektivitas Keorganisasian	
2.2.1 Pendekatan Pencapaian tujuan	11
2.2.2 Pendekatan sistem	14
2.2.3 Pendekatan Konstutueni strategik	16

2.2.4	Pendekatan nilai-nilai bersaing	17
2.3	Pendekatan yang Dipakai	20
2.4	Lingkungan Organisasi	24
2.5	Nilai-nilai dan Budaya Organisasi	31
2.6	Orientasi Strategik	33
2.7	Sumberdaya Organisasi	36
2.8	Kongruensi Lingkungan, Nilai-nilai dan Sumberdaya ...	41
2.9	Kerangka Pemikiran dan Rumusan Hipotesis	
2.9.1	Kerangka Pemikiran	41
2.9.2	Rumusan hipotesis	43

BAB III. METODE PENELITIAN DAN OBYEK PENELITIAN

3.1	Rancangan Penelitian	45
3.1.1	Jenis dan Sumber data	46
3.1.1	Lokasi Penelitian	47
3.1.2	Populasi dan sampel penelitian	48
3.1.3	Instrumen Penelitian	50
3.1.4.1.	Konsep dan operasionalisasi variabel..	50
3.1.4.2.	Prosedur pengumpulan data	52
3.1.5	Alat Penelitian dan pengujian	53
3.1.5.1	Alat Penelitian	54
3.1.5.2	Skala Pengukuran variabel	54
3.1.5.3	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	55
3.1.6.	Metoda Analisis Data	55

3.2 Obyek Penelitian

3.1.4	Sekilas Sejarah Teh di Indonesia	57
3.1.5	Perkembangan Industri teh nasional	58
3.1.6	Langkah-langkah proses pengolahan teh	60
3.1.7	Tingkat Konsumsi Teh Dalam Negri	63
3.1.8	Manfaat Teh bagi Kesehatan	64
3.1.9	Aneka Macam Produk Teh	66

BAB IV. ANALISIS DATA PENELITIAN

4.1	Hasil Penelitian	68
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian	69
4.2.1.	Analisis Data Kuantitatif	69
4.2.2	Hasil SEM	69
4.2.3.	Indikator-indikator Konstruk	71
4.2.4.	Reliabilitas Konstruk dan Variance extracted . . .	85
4.3.	Analisis Jalur dan Uji Hipotesis	91
4.4.	Analisis Deskriptif	100
4.4.1	Variabel Nilai-nilai	102
4.4.2.	Variabel Sumberdaya	105
4.4.3	Variabel Efektivitas Keorganisasian	109
4.5.	Nilai-nilai, dan Sumberdaya terhadap Efektivitas keorganisasian.	112
4.5.1.	Pertambahan Pangsa Pasar	114
4.5.2.	Posisi produk di pasar	117
4.5.3.	Pertumbuhan penjualan	118

4.5.4.	Peningkatan profit	121
4.5.5.	Peningkatan nilai asset perusahaan	123
4.5.6.	Jaminan terhadap kewajiban perusahaan	124
4.5.6	Kemampuan memenuhi persyaratan keamanan produk	126
4.5.7	Kemampuan Memproduksi lebih banyak	128

BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1	KESIMPULAN	131
5.2	Rekomendasi	133

Bibliographi

Index

DAFTAR TABEL

		Halaman
Table 2.1	Tujuan-tujuan yang dilaporkan oleh perusahaan -perusahaan besar di USA	13
Table 2.2	Ukuran keefektifan system untuk berbagai jenis organisasi	16
Table 2.3	Strategi dan lingkungan	35
Table 3.1	Populasi Perusahaan Teh di Indonesia	47
Table 3.2	Jumlah Perusahaan Teh di Jabar per-kabupaten	48
Table 3.3	Jumlah Sampel per-Kabupaten	49
Table 3.4	Variabel dan definisi	51
Table 3.5	Operasionalisasi variabel	51
Table 3.6	Skala Pengukuran	55
Table 4.1	Lingkungan Eksternal	71
Table 4.2	Nilai-nilai	72
Table 4.3	Sumberdaya	73
Table 4.4	Efektivitas Keorganisasian	73
Table 4.5	Variabel-variabel yang Dipakai dalam Model	83
Table 4.6	Faktor loading Konstruk Lingkungan Eksternal	87
Table 4.7	Faktor loading Konstruk Nilai-nilai	88
Table 4.8	Faktor loading Konstruk Sumberdaya	89
Table 4.9	Faktor loading Konstruk Efektivitas Keorganisasian	90
Table 4.10	Signifikansi Hubungan	92
Table 4.11	Koefisien Regresi dan Signifikansi	97
Table 4.12	Distribusi jawaban Responden atas variabel Lingkungan Eksternal	100

Table 4.13	Distribusi jawaban responden atas vari Nilai-nilai	103
Table 4.14	Distribusi jawaban responden atas var Sumberdaya	106
Table 4.15	Distribusi jawaban responden atas var Efektivitas Keorganisasian	110

DAFTAR GAMBAR

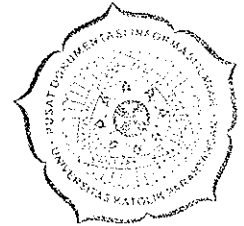
	Halaman
Gambar 2.1 Pendekatan System	15
Gambar 2.2 Empat pendekatan efektivitas	20
Gambar 2.3 Kekuatan-kekuatan yang ada di dalam lingkungan	24
Gambar 2.4 The Organization as a system	27
Gambar 2.5 Lima Model E-V-R	39
Gambar 2.6 Model Struktural	43
Gambar 3.1 Langkah-langkah Pengolahan teh	62
Gambar 4.1 Model Kerangka Teoritik	70
Gambar 4.1.a Konstruk Lingkungan Eksternal	75
Gambar 4.1.b Konstruk Lingkungan Eksternal setelah trimming	76
Gambar 4.2 a Konstruk Nilai-nilai	77
Gambar 4.2 b. Konstruk Nilai-nilai setelah trimming	78
Gambar 4.3.a. Konstruk Sumberdaya	79
Gambar 4.3.b. Konstruk Sumberdaya setelah trimming	80
Gambar 4.4.a. Konstruk Efektivitas Keorganisasian	81
Gambar 4.4.b. Konstruk Efektivitas Keorganisasian setelah trimming	82
Gambar 4.5. Hasil Struktural Equation Model	84
Gambar 4.6 Structural Equation Model	94
Gambar 4.7 Hasil Uji signifikansi	96
Gambar 4.8 Skema Uji Hipotesis	98
Gambar 4.9 Model Struktural Perubahan	101

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup
- Lampiran 2 : Kuesioner
- Lampiran 3 : Koefisien variabel dependen
- Lampiran 4 : Data yang diolah
- Lampiran 5 : Reported fit statistic
- Lampiran 6 : regression weight, correlation

Bab I

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Penelitian

Komoditas teh, merupakan salah satu andalan bagi propinsi Jawa Barat dalam memperoleh devisa. Hal ini sangat masuk akal karena hampir 70% produksi teh nasional berasal dari Jawa Barat (*Bisnis Indonesia, 2005*). Oleh karena itu, sudah sewajarnya jika industri ini mendapatkan perhatian secara serius, sehingga dimungkinkan terjadinya perkembangan yang memadai dan pada gilirannya memberikan banyak manfaat baik bagi pemerintah maupun bagi masyarakat Jawa Barat.

Sebagai industri yang sudah puluhan bahkan ratusan tahun berkiprah di Jawa Barat, tentunya industri tersebut mengalami masa pasang surut. Justru pada saat masa kolonialisme Belanda, industri pengolahan teh di Jawa Barat mengalami masa kejayaan, namun selanjutnya berangsur-angsur turun naik pada masa awal kemerdekaan hingga saat sekarang ini. Dari tahun 1993 hingga 1998, produksi teh nasional senantiasa mengalami peningkatan, akan tetapi setelah tahun 1998 hingga 2002, volume produksi mengalami turun naik di seputar *level* 150 000 ton. Dengan begitu, secara keseluruhan produksi teh Indonesia masih di bawah produksi negara-negara penghasil teh dunia yang lain, seperti India, Cina, Sri Lanka dan Kenya, yang *notabene* mampu menghasilkan produk teh curah diatas 500 000 ton pertahunnya (*www.kompas.com*).

Apalagi dengan semakin terbukanya pasar internasional karena AFTA 2003, arus barang dan jasa dari luar negeri menjadi semakin tidak terkendali. Hal inipun terjadi

juga pada komoditas teh. Ada dugaan bahwa teh impor, khususnya dari Sri Lanka, Cina dan Vietnam, telah mulai membanjiri pasar domestik sehingga jika dibiarkan, cepat atau lambat nantinya akan ikut menghancurkan industri teh dalam negeri, yang kondisinya masih belum pulih dari dampak negatif kenaikan BBM bulan Oktober 2005 yang lalu. Dapat dibayangkan, jika harga komoditas teh impor lebih rendah dari harga lokal (seperti yang terjadi pada industri tekstil), yang akan terjadi adalah hancurnya industri teh nasional, yang sekaligus berarti semakin potensial lenyapnya sebagian dari hamparan pepohonan teh yang menyegarkan, terjadinya tanah longsor, dan pada akhirnya adalah kesengsaraan yang meluas, karena ratusan ribu bahkan jutaan orang yang selama ini menggantungkan hidupnya dari teh, akan kehilangan mata pencahariannya.

Ilustrasi tersebut sesungguhnya hendak menyatakan bahwa industri teh, khususnya yang berada di Jawa Barat, harus diusahakan agar tetap *eksis* dan bahkan sedapat mungkin didorong perkembangannya. Dengan kata lain, bagaimana agar supaya industri teh tersebut, baik di tingkat perkebunan, di tingkat pengolahan hasil sampai di tingkat industri hilir, senantiasa dapat ditingkatkan efektivitasnya sedemikian rupa sehingga deretan industri tersebut akan tetap *eksis* dan bahkan dapat berkembang sebagaimana diharapkan bersama.

Untuk keperluan melakukan analisis terhadap permasalahan yang dihadapi industri teh di Indonesia, khususnya di wilayah Jawa Barat, maka akan digunakan pendekatan kongruensi E-V-R (*Environment, Value and Resource congruence*) yang diperkenalkan oleh Thompson. Kendatipun pendekatan tersebut cenderung lebih diarahkan pada kajian *strategic management*, pendekatan tersebut memberikan kerangka analitis sehingga memudahkan analisis dilakukan secara sistematis. Inti dari

pendekatan tersebut adalah, bahwasanya efektivitas suatu strategi akan dapat dicapai jikalau manajer memiliki kemampuan untuk mensinkronkan (*matching*) faktor lingkungan eksternal, nilai-nilai dan faktor sumberdaya. Keadaan tersebut sekaligus menggambarkan bahwa efektivitas keorganisasian akan terwujud jikalau nilai-nilai yang dianut manajemen, beserta ketersediaan sumberdaya yang dimiliki dapat merespons dinamika lingkungan eksternal yang berkembang. Jika keadaan ini terjadi, maka suatu organisasi secara potensial akan mampu mencapai tujuannya dengan baik.

Pandangan Thompson tersebut sekaligus memberikan inspirasi pada penelitian ini, sehingga memunculkan *paradigma penelitian* yang pada dasarnya menyatakan bahwa: Efektivitas keorganisasian, dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yakni: Lingkungan eksternal (*environment*), Nilai-nilai (*values*) dan faktor sumberdaya (*resources*). Faktor lingkungan eksternal, didalamnya terkandung beberapa aspek, seperti: ketersediaan bahan mentah, harga bahan mentah, tingkat persaingan, selera konsumen, kondisi pasar, tingkat permintaan, eksistensi lembaga keuangan, kondisi keamanan serta peran pemerintah.

Faktor nilai-nilai (*values*) kiranya sangat berperan dalam rangka menuntun perilaku individu maupun perilaku kelompok untuk berbuat sesuatu dan mengambil keputusan, serta menjadi pedoman bagi para karyawan dalam rangka pemenuhan kebutuhan serta keinginan organisasi (Plunkett W.R, et al, 2005). Dengan demikian, nilai-nilai yang dianut serta yang dilaksanakan dalam realitas organisasi, memungkinkan terwujudnya pencapaian tujuan organisasi.

Faktor sumberdaya (*resources*), akan sangat menentukan tinggi/rendahnya kinerja organisasi, karena dengan ketersediaan sumberdaya yang memadai, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, kinerja yang tinggi dari suatu organisasi akan

dapat diwujudkan. Faktor sumberdaya (*resources*), dalam hal ini meliputi: *human resources, capital resources, technology and information resources* (Thompson,2005). Sumberdaya yang utama dan akan sangat menentukan kinerja organisasi adalah sumberdaya manusia (Plunkett W.R,et al,2005). Oleh karenanya, sumberdaya tersebut harus dapat diperoleh secara benar, dikembangkan secara terarah serta ditempatkan sesuai dengan tempat yang tepat.

Atas dasar gambaran tersebut, akan dilakukan pengujian apakah benar dugaan bahwa efektivitas keorganisasian, yang dalam hal ini dikaitkan dengan industri teh di Jawa Barat, dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal, nilai-nilai dan faktor sumberdaya, serta apakah ketiga faktor tersebut saling berinteraksi sedemikian rupa sehingga memunculkan kongruensi atau sebaliknya justru terjadi inkongruensi.

Fokus penelitian ini terutama ditujukan pada industri pengolahan teh, khususnya pengolahan teh curah yang tersebar di wilayah propinsi Jawa Barat. Hal ini karena, di samping akses yang relatif lebih mudah terhadap industri tersebut, juga secara kuantitatif jumlah perusahaan dalam industri tersebut jauh lebih banyak dibandingkan industri teh yang bergerak dihilir. Demikian pula, dipandang sangat perlu untuk mendorong pengembangan industri pengolahan teh curah ke-arah hilir, agar supaya mereka dapat ikut menikmati nilai-tambah yang diciptakan oleh industri hilir.

1.2 Identifikasi Masalah

Seperti telah disinggung pada bagian terdahulu, bahwa industri teh di Indonesia pada umumnya dan di Jawa Barat pada khususnya, masih menghadapi berbagai kendala dan permasalahan sehingga menghambat proses perkembangannya. Permasalahan pertama adalah menyangkut kemampuan industri teh nasional dalam mengisi permintaan pasar internasional. Seperti telah disebutkan pada bagian

terdahulu bahwa dalam kurun waktu 5 tahun dari 1998, volume produksi mengalami fluktuasi dan berada di-seputar angka 150.000 ton, jauh dibawah produksi negara-negara penghasil teh lainnya seperti India, Cina dan Sri Lanka yang mampu menghasilkan teh curah diatas 500.000 ton. Permasalahan tersebut muncul dikarenakan banyak hal, antara lain adalah: tingkat harga jual teh curah produksi Indonesia, yang lebih rendah daripada harga teh dunia, yaitu \$. 1.18 per kilogram (kg). Harga teh dunia saat ini adalah \$.1,92 perkilogram (*Kompas, 11 Desember 2006*). Implikasinya adalah penghasilan petani dan pengolah teh curah menjadi sangatlah minim yang pada gilirannya mereka mengurangi pengeluaran untuk pemeliharaan tanaman teh, yang akibatnya mutu hasil tanaman menurun, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas secara keseluruhan.

Keadaan tersebut di atas diperburuk lagi oleh kenaikan biaya bahan bakar minyak (BBM), khususnya bahan bakar solar, yang diberlakukan pemerintah sejak bulan Oktober 2005 yang lalu, yang dampaknya sangat serius bagi para produsen teh curah dikarenakan biaya produksinya menjadi membengkak hampir 2x (duakali) lipat, sementara kenaikan harga jual dipasar seringkali tidak mampu menutup biaya produksi.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh industri teh adalah semakin meningkatnya impor teh dari luar negeri seperti dari Sri Lanka, Cina dan dari Vietnam. Dilaporkan oleh *HU.Kompas* (11 Desember 2006), bahwa volume impor teh (teh siap konsumsi) dari luar negeri meningkat dari 4.000 ton pada tahun 2003, menjadi 4.300 ton pada tahun 2004. Peningkatan impor yang terus menerus akan berakibat semakin tersudutnya produk teh buatan dalam negeri, khususnya produsen-produsen teh kelas menengah dan kecil, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kesempatan

kerja, kelestarian lingkungan maupun wisata alam yang sampai saat ini masih menjadi andalan pendapatan propinsi Jawa Barat.

Banjirnya produk teh impor tidak lepas dari kebijakan pemerintah yang kurang berpihak pada industri tersebut. Dengan menerapkan tarif bea masuk impor sebesar 5% (*HU Kompas, 11 Desember 2006*), para pengimpor teh tetap akan melakukan impor teh dari luar negeri, dan bahkan volumenya akan semakin besar. Padahal jika diamati, negara-negara penghasil teh seperti Sri-lanka, Cina, Vietnam dan juga India mengenakan tarif bea masuk yang tinggi guna memberikan proteksi terhadap para produsen teh di dalam negeri. Bahkan di Rusia dan Eropa, tarif impor teh kemasan mencapai 30% (www.sinarharapan.co.id, Juli 2005).

Jika mengamati permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh industri teh curah di Indonesia, dapat tergambarkan betapa masih beratnya tantangan yang dihadapi oleh industri teh di Indonesia, khususnya Jawa Barat. Maka dari itu, berbagai upaya bersama harus dilakukan agar industri teh nasional dapat lebih bergairah, dan nantinya berangsur kembali meraih kejayaan seperti masa lalu. Jika hal ini terwujud, maka kekawatiran akan beralihnya fungsi lahan kebun teh menjadi kebun sayuran tidak akan terwujud.

Di samping itu, terdapatnya permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh para produsen teh curah di Indonesia tersebut, sekaligus juga memberikan indikasi bahwa secara keseluruhan sebenarnya tingkat efektivitas keorganisasian yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan teh di Indonesia, khususnya di Jawa Barat, cenderung masih tergolong rendah. Hal ini dapat dilihat dari ketidakmampuan industri tersebut dalam memenuhi permintaan pasar dunia serta ketidakmampuannya bersaing dengan produk teh olahan dari Negara-negara penghasil teh dunia yang lain.

Jika dikaji lebih lanjut, efektivitas keorganisasian pada dasarnya dipengaruhi oleh 3 faktor utama, yaitu: (1). Faktor Lingkungan eksternal, (2). Nilai-nilai, (3). dan faktor Sumberdaya. Lingkungan eksternal, memberikan pengaruh terhadap organisasi perusahaan berupa peluang-peluang ataupun sebaliknya berupa tekanan-tekanan terhadap organisasi perusahaan. Dengan demikian, adanya perubahan-perubahan yang terjadi di-seputar lingkungan eksternal, misalnya bertambahnya pesaing baru yang lebih kompetitif, berkurangnya jumlah pelanggan produk perusahaan, kesulitan dalam memperoleh dana pinjaman, kurangnya akses terhadap bahan mentah ataupun munculnya peraturan-peraturan (regulasi) yang berupa kebijakan-kebijakan pemerintah, dan sebagainya, kesemuanya itu akan menghambat pencapaian tujuan organisasi perusahaan.

Di samping itu, perubahan lingkungan eksternal yang tidak sertamerta diikuti dengan berbagai penyesuaian di dalam lingkungan internalnya, dapat mengakibatkan kesenjangan pula, misalnya munculnya kesenjangan antara nilai-nilai (dan budaya organisasi) dengan tuntutan lingkungan. Keadaan demikian juga akan menyebabkan terganggunya efektivitas keorganisasian.

Ketersediaan sumberdaya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik secara kuantitatif maupun terlebih-lebih secara kualitatif, yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternalnya, juga berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan, sebagai misalnya ketersediaan sumberdaya manusia dengan kualifikasi tertentu sebagaimana dituntut oleh lingkungan eksternalnya. Demikian pula jikalau perusahaan mengalami keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya lainnya misalnya kapital, maka pada akhirnya juga akan menemui kesulitan dalam menjalankan operasinya.

Atas dasar penggambaran tersebut, maka jika permasalahannya dirumuskan,

akan berbunyi sebagai berikut: Apakah efektivitas keorganisasian, yang dalam hal ini adalah efektivitas perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan teh, khususnya teh curah di wilayah Jawa Barat, dipengaruhi oleh variabel nilai-nilai (*values*), variabel sumberdaya (*resources*), serta variabel lingkungan eksternal (*external environment*) ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan tetap berpedoman pada pokok permasalahan penelitian yang dikemukakan diatas, selanjutnya jika tujuan penelitiannya dirumuskan, akan berbunyi sebagai berikut:

- (1). Untuk mengetahui sejauhmana kondisi efektivitas keorganisasian perusahaan-perusahaan teh olahan di Indonesia, khususnya di Jawa Barat pada saat ini
- (2). Untuk mengetahui bagaimana upaya untuk meningkatkan efektivitas keorganisasian perusahaan-perusahaan teh di Indonesia, khususnya di Jawa Barat melalui kajian instrumen *E-V-R*.
- (3). Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh faktor lingkungan (E), nilai-nilai (V) serta faktor sumberdaya (R) terhadap efektivitas keorganisasian perusahaan-perusahaan teh di Indonesia, khususnya di wilayah Jawa Barat

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang nantinya akan diperoleh, diharapkan memberikan suatu kontribusi yang bermanfaat bagi khasanah pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya bidang organisasi dan manajemen, serta mampu memberikan wacana baru bagi pengembangan industri teh nasional. Dengan perkataan lain, secara lebih spesifik hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat bagi:

1. Perkembangan industri teh, khususnya di propinsi Jawa Barat
 - a. memberikan sumbangan pemikiran kepada para pelaku usaha yang bergerak di bidang perkebunan dan pabrik teh-olahan, khususnya menyangkut bidang-bidang yang bersifat *non*-teknis yang relatif jarang mereka temukan.
 - b. Memberikan informasi kepada para *stakeholders* menyangkut permasalahan efektivitas keorganisasian serta mem berikan beberapa rekomendasi yang diharapkan bermanfaat bagi upaya pengembangan industri teh di Indonesia, khususnya di propinsi Jawa Barat.
2. Kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan:
 - a. Memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen dan organisasi, khususnya berbagai upaya untuk keperluan meningkatkan efektivitas keorganisasian
 - b. Memberikan informasi tambahan, khususnya bagi para peneliti manajemen yang hendak memperdalam wawasan bidang manajemen dan organisasi.