

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Industri teh Indonesia saat ini berada pada titik krusial dalam peta ekonomi perkebunan nasional. Sebagai produsen teh terbesar ketujuh di dunia dengan volume produksi mencapai 134.000 ton per tahun, Indonesia memiliki modalitas sejarah dan geografis yang sangat kuat.¹ Namun, kontribusi sektor ini terhadap PDB pertanian mengalami penyusutan akibat berbagai tantangan struktural. Data menunjukkan penurunan luas areal teh nasional dari 150.000 hektar pada tahun 2000 menjadi sekitar 106.000 hektar pada tahun 2023 . Penurunan ini diperburuk oleh rendahnya produktivitas tanaman, di mana sekitar 65% tanaman teh di Indonesia telah berusia di atas 50 tahun, yang berarti berada di bawah level produksi optimal .

PT Perkebunan Nusantara VIII (PTPN 8) merupakan aktor utama dalam industri ini, mengelola sekitar 58,43% dari total areal teh milik PTPN Group di Indonesia, atau seluas 13.691,80 hektar . Menghadapi stagnasi produksi hulu, PTPN 8 melakukan transformasi strategis melalui hilirisasi melalui merek "Walini". Hilirisasi ini sejalan dengan mandat Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2014 tentang Perkebunan dan Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 (RPJMN 2020-2024) yang menekankan penguatan industri pengolahan berbasis sumber daya alam untuk menciptakan nilai tambah (*added value*).²

Efektivitas tata kelola (*governance*) menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi ini. Tata kelola dalam BUMN melibatkan integrasi antara pencapaian

target profitabilitas dengan akuntabilitas publik.² Namun, fenomena di lapangan menunjukkan adanya kendala serius, mulai dari lemahnya sinergi rantai pasok antara produsen dan pemasar hingga stagnasi inovasi produk yang mengakibatkan ketertinggalan dari kompetitor global.² Selain itu, krisis regenerasi petani teh yang kini didominasi tenaga kerja lansia mengancam keberlanjutan pasokan bahan baku berkualitas bagi industri hilir .

Penelitian ini menggunakan kerangka teori sistem interaksi dari Imogene King untuk membedah efektivitas tata kelola melalui empat dimensi utama: Persepsi, Komunikasi, Tindakan, dan Pencapaian Tujuan. Analisis ini menjadi sangat relevan untuk mengevaluasi kinerja terbaru perusahaan, khususnya setelah sinkronisasi dengan data *Walini Sales and Marketing Performance Report* Januari 2025 yang menunjukkan dinamika penetrasi pasar digital yang menantang.² Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan memberikan deskripsi mendalam mengenai bagaimana tata kelola PTPN 8 merespons perubahan pasar dan memastikan keberlangsungan industri teh nasional.

B. Rumusan Masalah

2. Bagaimana persepsi efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung?
3. Bagaimana komunikasi efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung?
4. Bagaimana tindakan efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung?

5. Bagaimana pencapaian tujuan efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung?

C. Tujuan Penelitian

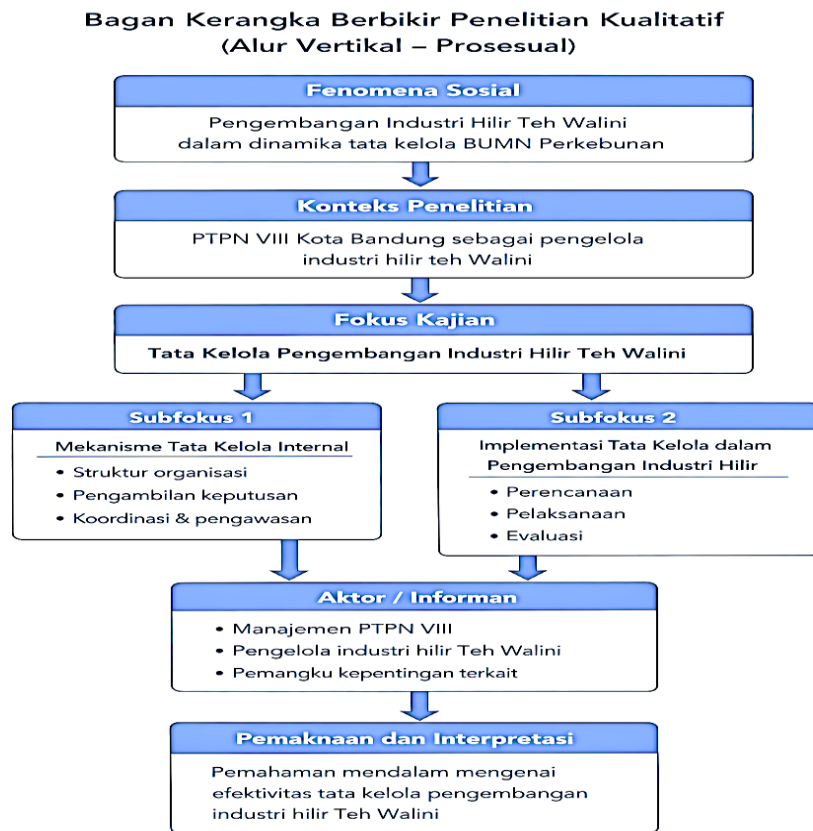
- F. Untuk mengetahui persepsi efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung.
- G. Untuk mengetahui komunikasi efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung.
- H. Untuk mengetahui tindakan efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung.
- I. Untuk mengetahui pencapaian tujuan efektivitas tata kelola dalam pengembangan industri hilir teh Walini di PTPN 8 Kota Bandung.

D. Manfaat Hasil Penelitian

2. **Kegunaan Teoritis:** Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik, khususnya mengenai penerapan teori efektivitas sistem interaksi Imogene King dalam konteks BUMN perkebunan.
3. **Kegunaan Praktis:** Memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PTPN 8 untuk meningkatkan efektivitas koordinasi antarunit, optimalisasi pemasaran digital, dan penguatan kemitraan strategis guna meningkatkan daya saing merek Walini.

E. Kerangka Berpikir

Berikut bagan kerangka berpikir penelitian kualitatif yang disajikan menggunakan bagan (diagram teks vertikal)



Tabel. 1.1

F. Hipotesis Penelitian

Tata kelola pengembangan industri hilir Teh Walini di PTPN VIII Kota Bandung belum sepenuhnya berjalan secara efektif, terutama dalam hal mekanisme pengelolaan internal dan implementasi tata kelola pada proses pengembangan industri hilir.

Efektivitas tata kelola pengembangan industri hilir Teh Walini dimaknai secara beragam oleh para aktor yang terlibat, bergantung pada peran, pengalaman, serta posisi mereka dalam struktur organisasi PTPN VIII.

G. Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji berbagai aspek yang berkaitan dengan industri hilir teh Walini maupun tata kelola dan kinerja industri teh, baik dari sisi pemasaran, operasional, supply chain, maupun tata kelola perusahaan. Penelitian-penelitian tersebut menjadi dasar penting dalam memahami posisi dan kontribusi penelitian ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nuraini (2019) berjudul *Analisis Strategi Pemasaran Teh Celup Walini Industri Hilir Teh PTPN VIII* bertujuan untuk mengidentifikasi dan menentukan prioritas strategi pemasaran produk teh celup Walini. Penelitian ini menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dengan melibatkan manajemen internal sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi pemasaran dan penguatan citra merek (brand image) merupakan prioritas utama dalam meningkatkan daya saing produk Walini. Meskipun relevan dalam konteks industri hilir teh Walini, penelitian ini lebih menitikberatkan pada aspek pemasaran dan belum mengkaji efektivitas tata kelola secara menyeluruh.
2. Sopandi dan Miftahudin (2024) dengan judul *Analisis Strategi Pemasaran Teh Celup Walini Berdasarkan Perspektif Syariah* bertujuan untuk menilai kesesuaian strategi pemasaran produk Walini dengan prinsip ekonomi syariah. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui wawancara dan observasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bauran pemasaran (produk, harga,

tempat, dan promosi) Teh Walini telah diterapkan secara efektif dan sesuai dengan prinsip syariah. Namun demikian, penelitian ini tidak menyoroti aspek tata kelola organisasi maupun efektivitas pengelolaan industri hilir secara struktural.

3. Nugraha, dkk. (2018) yang berjudul *Strategi Penanganan Risiko Operasional Pemasaran Produk Teh Celup Walini pada Industri Hilir Teh PTPN VIII*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi risiko operasional dalam pemasaran serta merumuskan strategi mitigasinya. Metode yang digunakan adalah analisis Z-Score dan Value at Risk (VaR). Hasil penelitian menunjukkan adanya berbagai risiko operasional yang berdampak pada biaya dan efektivitas pemasaran produk. Walaupun memberikan gambaran penting terkait manajemen risiko, penelitian ini masih terbatas pada aspek operasional pemasaran dan belum mengkaji tata kelola pengembangan industri hilir secara komprehensif.
4. Rizkiawati (2017) dalam penelitiannya berjudul *Pembangunan Sistem Informasi Industri Hilir Teh PTPN VIII* berfokus pada pengembangan sistem informasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan distribusi dan logistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan pengembangan sistem (system development). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem informasi berbasis rantai pasok dapat membantu pengelolaan bahan baku, penjadwalan produksi, serta distribusi produk. Penelitian ini berkontribusi pada aspek teknis operasional, namun belum

menilai efektivitas tata kelola manajerial dan kelembagaan industri hilir teh.

5. Abrorri Adhi (2009) yang berjudul *Strategi Pemasaran Lokal Teh Walini pada Industri Hilir Teh PTPN VIII* bertujuan untuk merumuskan strategi pemasaran lokal berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan. Metode yang digunakan meliputi analisis SWOT, IFE, EFE, dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran dipengaruhi oleh kekuatan internal dan peluang eksternal perusahaan. Walaupun memberikan gambaran strategis, penelitian ini belum membahas efektivitas tata kelola pengembangan industri hilir secara menyeluruh.
6. Karuma (2014) berjudul *Effect of Corporate Governance on Performance of Tea Factories Managed by KTDA* meneliti pengaruh praktik tata kelola perusahaan terhadap kinerja pabrik teh di Kenya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan yang baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pabrik teh. Penelitian ini relevan secara konseptual, namun berbeda konteks geografis dan belum mengkaji secara spesifik industri hilir teh Walini.
7. Ngatia (2013) dalam penelitiannya berjudul *Supply Chain Management and Performance of Tea Factories* mengkaji hubungan antara manajemen rantai pasok dan kinerja pabrik teh. Metode yang digunakan

adalah survei kuantitatif dan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik supply chain management berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Meskipun relevan dalam aspek manajemen industri, penelitian ini belum secara eksplisit membahas efektivitas tata kelola pengembangan industri hilir.

