



**STRATEGI PENINGKATAN MUTU TEMBAKAU BESUKI  
NA-OOGST BERBASIS PERBAIKAN KINERJA MUTU  
DI PTPN X KEBUN KERTOSARI  
KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**AULIANA KHOIRUN NISA'**  
**121510601072**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**STRATEGI PENINGKATAN MUTU TEMBAKAU BESUKI  
NA-OOGST BERBASIS PERBAIKAN KINERJA MUTU  
DI PTPN X KEBUN KERTOSARI  
KABUPATEN JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan  
Program Strata Satu pada Program Studi Agribisnis  
Fakultas Pertanian Universitas Jember

Oleh:  
**AULIANA KHOIRUN NISA'**  
**121510601072**

**DPU : Prof. Dr. Ir. Rudi Wibowo, MS.**  
**DPA : M. Rondhi, S. P., M. P., Ph. D.**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ayahanda Moh. Hafidz dan Ibunda Waqi'ah yang telah memberikan kasih sayang, do'a, dukungan moral dan materi, serta motivasi selama ini;
2. Kakak dan Iparku tercinta Sulhan Wijaya dan Ida Safira yang telah memberikan semangat, motivasi, dukungan, dan do'a, serta Keponakanku tercinta Zaskiya Afkarana yang selalu menghiburku;
3. Guru-guru terhormat yang telah memberikan ilmu, pendidikan dan menjadi panutan sejak taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi;
4. Teman-teman seperjuangan Agribisnis 2012.
5. Almamater Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember.

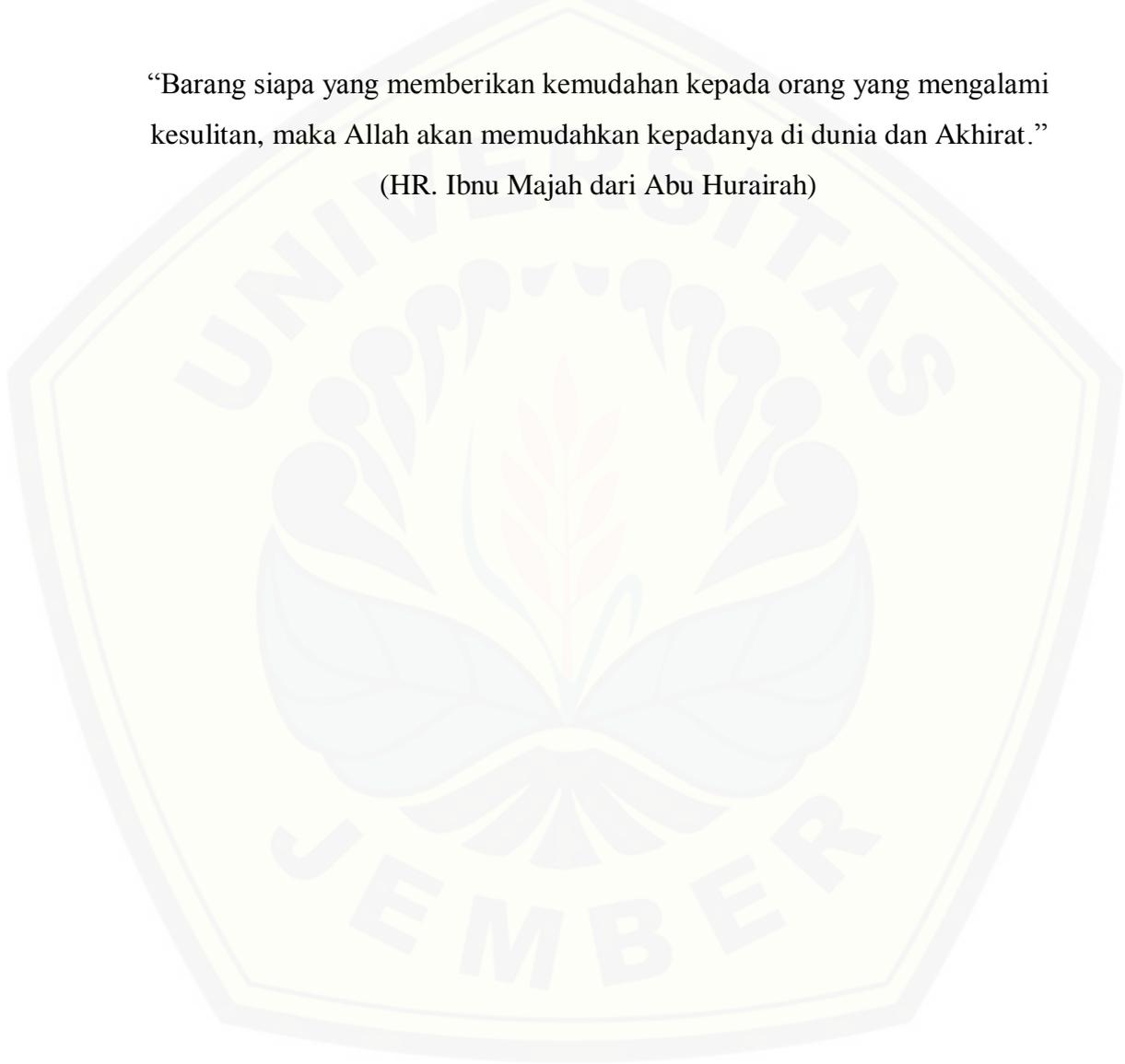
**MOTTO**

“Jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu,  
karena sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.”

(QS. Al-Baqarah: 153)

“Barang siapa yang memberikan kemudahan kepada orang yang mengalami  
kesulitan, maka Allah akan memudahkan kepadanya di dunia dan Akhirat.”

(HR. Ibnu Majah dari Abu Hurairah)



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Auliana Khoirun Nisa'

NIM : 121510601072

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: "STRATEGI PENINGKATAN MUTU TEMBAKAU BESUKI *NA-OOGST* BERBASIS PERBAIKAN KINERJA MUTU DI PTPN X KEBUN KERTOSARI KABUPATEN JEMBER" adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudia hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 2016  
Yang Menyatakan,

Auliana Khoirun Nisa'  
NIM. 121510601072

**SKRIPSI**

**STRATEGI PENINGKATAN MUTU TEMBAKAU BESUKI  
NA-OOGST BERBASIS PERBAIKAN KINERJA MUTU  
DI PTPN X KEBUN KERTOSARI  
KABUPATEN JEMBER**

Oleh

Auliana Khoirun Nisa'  
NIM. 121510601072

Pembimbing :

Pembimbing Utama : Prof. Dr. Ir. Rudi Wibowo, M. S.  
NIP 195207061976031006  
Pembimbing Anggota : M. Rondhi, S.P., M. P., Ph D.  
NIP 197707062008011012

**PENGESAHAN**

Skripsi berjudul: “**Strategi Peningkatan Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu di PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember**”, telah diuji dan disahkan pada:

Hari, Tanggal :  
Tempat : Fakultas Pertanian Universitas Jember

**Dosen Pembimbing Utama**

**Dosen Pembimbing Anggota**

**Prof. Dr. Ir. Rudi Wibowo, MS.**  
NIP 195207061976031006

**M. Rondhi, S.P., M. P., Ph D**  
NIP 197707062008011012

**Dosen Penguji 1**

**Dosen Penguji 2**

**Dr. Ir. Sugeng Raharto, MS.**  
NIP 195202221980021001

**Dr. Triana Dewi Hapsari, S. P., M P.**  
NIP 197104151997022001

**Mengesahkan  
Dekan,**

**Dr. Ir. Jani Januar, M.T.**  
NIP 195901021988031002

## RINGKASAN

**Strategi Peningkatan Mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu di PTPN X Kebun Kertosari.** Auliana Khoirun Nisa' 121510601072. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Program Studi Agribisnis. Fakultas Pertanian. Universitas Jember.

Tembakau adalah salah satu komoditas perkebunan yang memiliki prospek ekonomi tinggi. Hal ini dibuktikan dari tingginya penerimaan cukai dan devisa negara. Tembakau merupakan tanaman unggulan di Kabupaten Jember. Perusahaan milik negara yang mengusahakan tembakau yaitu PTPN X kebun Kertosari, salah satu komoditas unggulannya yaitu tembakau Besuki *Na-Oogst*. Keberhasilan produksi tembakau tidak hanya tercapainya kuantitas tembakau yang tinggi, melainkan juga tercapainya mutu tembakau. Mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* dibedakan menjadi 3 yaitu *Dekblad*, *Omlad* dan *Filler*. Beberapa tahun terakhir perusahaan tidak mampu mencapai kualitas tembakau yang ditargetkan yaitu pada tahun 2012 tidak melakukan produksi, pada tahun 2013 dan 2014 perusahaan tidak mampu mencapai mutu *dekblad* dan semakin mengalami penurunan produksi. Mutu *filler* tidak mampu mencapai target dan mengalami penurunan dari tahun 2010 sampai 2014. Penelitian ini bertujuan (1) Mengetahui penyebab mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember tidak mampu mencapai target dan (2) Mengetahui strategi atau upaya peningkatan kinerja PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

Penelitian ini dilaksanakan secara sengaja di PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu observasi secara langsung dan diskusi terfokus. Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Responden pada penelitian ini ditentukan secara sengaja yaitu berjumlah 9 orang. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama mengenai faktor penyebab kualitas tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target dianalisis secara deskriptif dengan diagram sebab akibat, kemudian dianalisis dengan diagram Pareto. Analisis yang digunakan untuk

menguji hipotesis kedua mengenai strategi peningkatan kinerja mutu PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember dianalisis secara kuantitatif dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target disebabkan oleh SDM, metode, bahan baku, mesin dan lingkungan. Penyebab utama terjadinya penurunan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari yaitu kelalaian tenaga kerja dan kurangnya keterampilan tenaga kerja,. Berdasarkan hasil komputasi AHP dengan bantuan *expert choice* 11 mengenai strategi alternatif peningkatan kinerja mutu tembakau besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari diperoleh hasil yaitu strategi utama atau yang diprioritaskan yaitu peningkatan kualitas SDM dengan bobot sebesar 0.359 dan yang lainnya merupakan strategi pendukung yaitu *research and development* dengan bobot 0.084, sarana proses produksi dengan bobot 0.040, sistem proses terintegrasi memiliki bobot 0.334 dan *treatment* memiliki bobot sebesar 0.183.

**Kata Kunci** : Tembakau Besuki *Na-Oogst*, Kinerja Mutu, Diagram Sebab Akibat, Diagram Pareto, *Analitycal Hierarchy Process* (AHP), PTPN X Kebun Kertosari.

## SUMMARY

**The Strategy of Improving Besuki Tobacco's Quality *Na-Oogst* Based on the Improvement of quality performance at PTPN X Kebun Kertosari.** Auliana Khoirun Nisa' 121510601072. Social Department of Agricultural Economics. Agribusiness Studies Program. Faculty of Agriculture. Jember University.

In addition to be claimed as Jember best product, tobacco is one of the plantation commodities which is categorized as the best economic outlook proven by the high earnings of customs and foreign exchange. PTPN X Kebun Kertosari is a state-owned enterprise concerning with tobacco. One of the best commodities of PTPN X Kebun Kertosari is Besuki tobacco *Na-Oogst*. The success of tobacco production is not only the achievement of a high quantity of tobacco, but also the achievement of quality tobacco. The quality of Besuki tobacco is divided into three which are Dekblad, Omblad and Filler. The last few years the company was not able to achieve the targeted quality tobacco. In 2012, the company did not do the production. In 2013 and 2014, the company could not able to achieve dekblad's quality and did more losses in production. Filler's quality could not able to achieve the target and was losing in the production from 2012 until 2014. The aim of the study are (1) to know the cause of the failure achieving target of Besuki tobacco *Na-Oogst* at PTPN X Kebun Kertosari and (2) to know the strategy of how to improve the working performance at PTPN X Kebun Kertosari.

This study intentionally takes place at PTPN X Kebun Kertosari Jember. The method of this study is using the analytic descriptive method. The method of collecting data in this study is using several ways which are direct observation and focused discussion. The type of data used are primary and secondary data. The respondents of this study are 9 people selected intentionally. The analysis used to test the first hypothesis about the causes of quality Besuki tobacco *Na-Oogst* at PTPN X Kebun Kertosari which is not able to reach the target with the descriptive analysis using the Cause and Effect Diagram, and then using Pareto diagram. The analysis used to test the second hypothesis regarding the quality of the performance improvement strategy of PTPN X Kebun Kertosari Jember is using quantitative analysis with Analytical Hierarchy Process (AHP).

The results shows that the quality of Besuki tobacco *Na-Oogst* at PTPN X Kebun Kertosari is not able to achieve the target due to human resources, methods, raw materials, machines and the environment. The main cause of decline in the quality of Besuki tobacco *Na-Oogst* at PTPN X Kebun Kertosari are the negligence of labor and the lack of labor skills. Based on the results of computing AHP with the help of expert choice 11 alternative strategies on improving the quality performance of tobacco Besuki *Na-Oogst* at PTPN X Kebun Kertosari, the result is the main strategy or the priority which is improving the quality of human resources with a weight of 0.359. The other is the supporting strategy which are research and development with a weight of 0.084, a means production process with a weight of 0.040, integrated process system with a weighs of 0.334 and treatment has a weight of 0.183.

**Keyword:** Besuki Tobacco *Na-Oogst*, Performance Quality, Cause and Effect Diagram, Pareto diagram, Analytical Hierarchy Process (AHP), PTPN X Kebun Kertosari.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena rahmat dan hidayah-Nya, karya ilmiah tertulis (skripsi) berjudul **“Strategi Peningkatan Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu di PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember”** dapat diselesaikan. Skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik atas dukungan dan bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Dr. Ir. Jani Januar, MT selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember yang telah memberikan bantuan perijinan dalam menyelesaikan karya ilmiah tertulis ini
2. Dr. Ir. Joni Murti Mulyo Aji, M. Rur. M selaku Ketua Program Studi Agribisnis yang telah memberikan bantuan sarana dan prasarana dalam menyelesaikan karya ilmiah tertulis ini.
3. Prof. Dr. Ir. Rudi Wibowo, M. S., selaku Dosen Pembimbing Utama (DPU), M. Rondhi, S. P., M. P., Ph. D., selaku Dosen Pembimbing Anggota (DPA), dan Dr. Ir. Sugeng Raharto, M. S. selaku Dosen Penguji 1, Dr. Triana Dewi Hapsari, S. P., M. P., selaku Dosen Penguji 2 dan Dosen Pembimbing Akademik Ir. Anik Suwandari., M. P. yang telah memberikan bimbingan hingga karya ilmiah tertulis ini dapat terselesaikan.
4. Kedua Orang tuaku tercinta, Ayahanda Moh.Hafidz dan Ibunda Waqi'ah, serta Kakakku Sulhan Wijaya dan Ida Safira dan Kepoakanku Zaskia Afkarana yang telah memberikan semangat, dukungan, kasih sayang dan doa.
5. Muhamad Talhish yang telah banyak membantu, menemani, menghibur, memotivasi dan memberikan semangat selama ini.
6. Sahabat-sahabatku GCC (Yuni, Susan, Hani, Ninda Anis dan Iryeni serta Lilis) terimakasih atas kebersamaan dan waktu yang diberikan untuk mendengar keluh kesah selama ini, selalu memberi bantuan, dukungan dan semangat selama berproses bersama.

7. Keluarga besar Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian (HIMASETA) periode 2013/2014 dan 2014/2015 yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang luar biasa.
8. Teman-teman seperjuangan Agribisnis angkatan 2012 terimakasih untuk dukungan dan kebersamaan selama ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan karya ilmiah ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga karya ilmiah tertulis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>ix</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Permasalahan .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Perumusan Masalah.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Landasan Teori.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Komoditas Tembakau .....	14
2.2.2 Manajemen Mutu .....	23
2.2.3 Diagram Tulang Ikan ( <i>Fishbone Diagram</i> ).....	24
2.2.4 Diagram Pareto .....	27
2.2.5 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	31

2.3 Kerangka Pemikiran.....	35
2.4 Hipotesis .....	39
<b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1 Metode Penentuan Daerah Penelitian .....	40
3.2 Metode Penelitian .....	40
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	41
3.4 Metode Penentuan Responden.....	42
3.5 Metode Analisis Data .....	42
3.6 Definisi Operasional.....	53
<b>BAB 4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>57</b>
4.1 Sejarah Singkat PTPN X Kebun Kertosari Jember.....	57
4.2 Struktur Organisasi dan Ketenagakerjaan Perusahaan.....	58
4.3 Lingkup Usaha dan Produksi Tembakau .....	62
4.4 Pengelolaan Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	63
4.5 Penjualan dan Pemasaran.....	73
<b>BAB 5. PEMBAHASAN .....</b>	<b>75</b>
5.1 Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> di PTPN X Kebun Kertosari . 75	
5.1.1 Analisis Diagram Tulang Ikan pada Mutu Tembakau .....	78
5.1.2 Analisis Diagram Pareto pada Mutu Tembakau .....	91
5.2 Strategi Peningkatan Kinerja Mutu Ptpn X Kebun Kertosari ....	97
5.2.1 <i>Pairwise Comparison</i> Hirarki Peningkatan Mutu .....	97
5.2.2 Strategi Alternatif Peningkatan Mutu Tembakau .....	111
<b>BAB 6. PENUTUP .....</b>	<b>116</b>
6.1 Kesimpulan .....	116
6.2 Saran .....	116
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>118</b>

<b>DAFTAR ISTILAH .....</b>	<b>124</b>
<b>PANDUAN FGD .....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>139</b>
<b>DOKUMENTASI.....</b>	<b>143</b>



DAFTAR TABEL

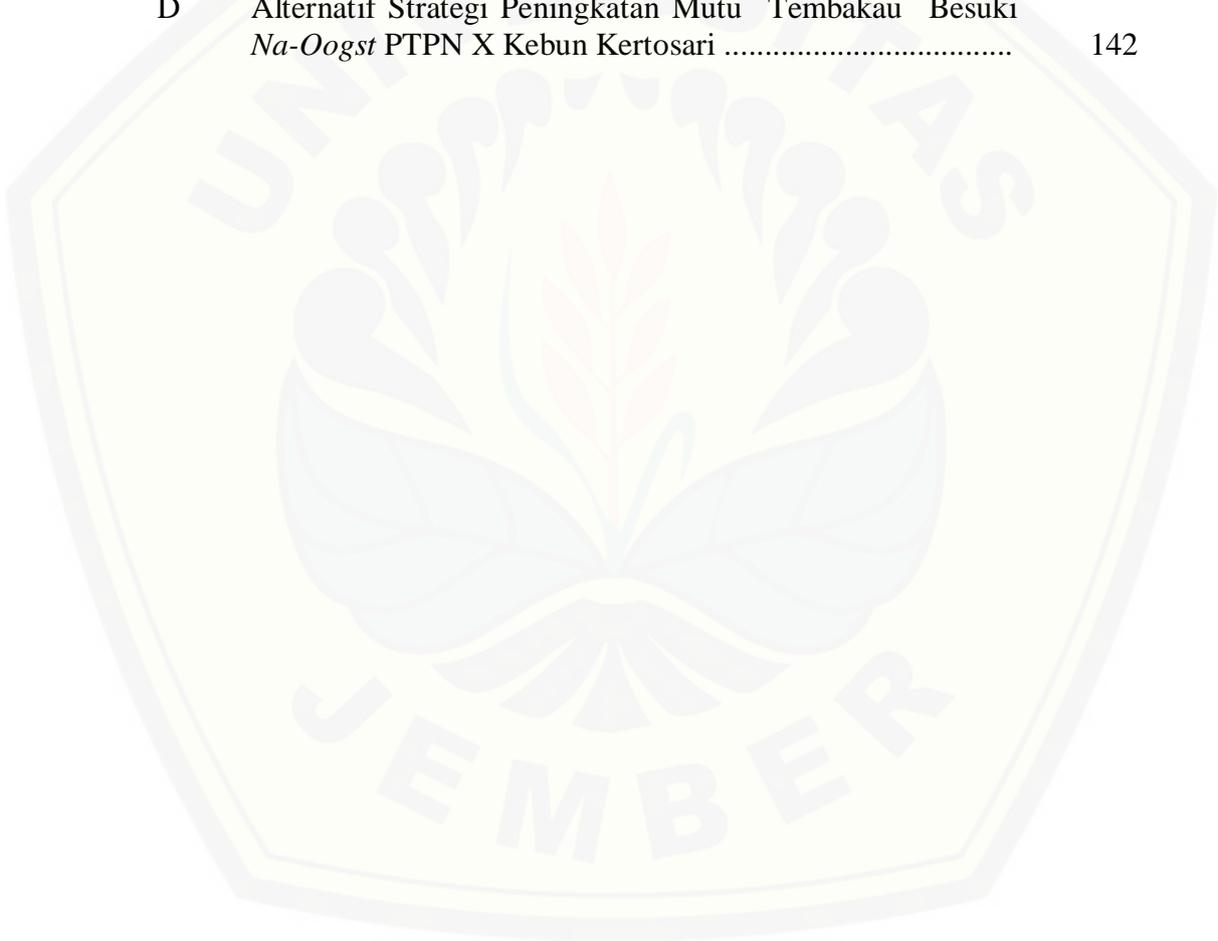
Nomor	Judul	Halaman
1.1	Luas Lahan dan Hasil Produksi Tanaman Tembakau Eks-Karesidenan Besuki Tahun 2013.....	2
1.2	Luas Lahan dan Produksi Tembakau di Kabupaten Jember 2009-2013.....	3
1.3	Luas Lahan dan Produksi Tembakau 5 Besar/Tertinggi Berdasarkan Kecamatan di Kabupaten Jember 2013.....	4
1.4	Taksasi dan Realisasi Produksi dan Penjualan Tembakau <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari 2010-2014.....	6
1.5	Taksasi dan Realisasi Mutu Produksi Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> di PTPN X Kebun Kertosari 2010-2014.....	8
2.1	Nilai Kualitatif dari Skala Perbandingan .....	34
2.2	Matriks Perbandingan Kriteria .....	34
3.1	Analisis Permasalahan Penurunan Kinerja Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari .....	47
3.2	Matriks Perbandingan Kriteria Peningkatan Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> di PTPN X Kebun Kertosari ..	50
4.1	Pembagian Karyawan di PTPN X Kebun Kertosari .....	61
4.2	Pembagian Tenaga Kerja di PTPN X Kebun Kertosari .....	61
4.3	Ketentuan Fermentasi Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	70
5.1	Analisis Permasalahan Penurunan Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari .....	92
5.2	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Peningkatan Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari .....	98
5.3	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap SDM	99
5.4	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Metode .....	100
5.5	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Bahan Baku .....	101
5.6	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Mesin .....	102
5.7	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Lingkungan .....	104
5.8	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Keterampilan SDM .....	105
5.9	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Proses Produksi .....	106
5.10	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Kualitas Bahan Baku .....	107
5.11	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Teknik dan Teknologi .....	108
5.12	Matriks Perbandingan Kepentingan Relatif Terhadap Cuaca .....	109

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
2.1	Diagram Sebab Akibat .....	25
2.2	Diagram Pareto .....	31
2.3	Kerangka Pemikiran .....	38
3.1	Diagram Tulang Ikan .....	45
3.2	Grafik Analisis Pareto .....	47
3.3	Struktur Hirarki .....	49
4.1	Struktur Organisasi PTPN X Kebun Kertosari .....	59
4.2	Pembibitan Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	63
4.3	Pengolahan TanahTembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	64
4.4	Penanaman Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	64
4.5	Pemeliharaan Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	65
4.6	Panen Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	66
4.7	Sortasi tahap <i>Curing</i> Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	66
4.8	Sujen Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	67
4.9	Pengasapan Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	67
4.10	Romposan Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	68
4.11	Bagan Tahap Pengolahan Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> ....	69
4.12	Turun Truk Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	69
4.13	Saring Rompos Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	69
4.14	Fermentasi Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	70
4.15	Bir-Biran Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	71
4.16	Sortasi, <i>Nazien</i> dan <i>Nameten</i> Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> ..	71
4.17	Pengebalan Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> .....	72
4.18	Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> Siap Ekspor.....	73
5.1	Diagram Tulang Ikan Penurunan Mutu Tembakau .....	80
5.2	Diagram Pareto Penurunan Mutu Tembakau BESNO ....	93
5.3	Strategi Alternatif Peningkatan Kinerja Mutu .....	111
5.4	Struktur Hirarki Peningkatan Kinerja Mutu .....	112

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
A	Daftar Responden Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari.....	139
B1	Daftar Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari .....	140
B2	Daftar Taksasi dan Realisasi Produksi Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari 2010-2014 .....	140
C	Bagan <i>Annalitycal Hierarchy Process</i> (AHP) Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari .....	141
D	Alternatif Strategi Peningkatan Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i> PTPN X Kebun Kertosari .....	142



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Permasalahan

Perkebunan adalah segala kegiatan pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, sarana produksi, alat dan mesin, budi daya, panen, pengolahan, dan pemasaran terkait tanaman perkebunan. Tanaman Perkebunan adalah tanaman semusim atau tanaman tahunan yang jenis dan tujuan pengelolaannya ditetapkan untuk usaha perkebunan. Pengolahan hasil perkebunan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan terhadap hasil tanaman perkebunan untuk memenuhi standar mutu produk, memperpanjang daya simpan, mengurangi kehilangan dan/atau kerusakan, dan memperoleh hasil optimal untuk mencapai nilai tambah yang lebih tinggi (Undang-Undang Republik Indonesia, 2014).

Beberapa tanaman perkebunan yang telah dibudidayakan di Jawa Timur yaitu cengkeh, jambu mete, kakao, kapas, kapuk randu, karet, kelapa, kopi, tebu, teh, tembakau dll (Peraturan Menteri Pertanian, 2012). Tanaman perkebunan yang memiliki potensi dikembangkan karena memiliki nilai dan manfaat tinggi yaitu tembakau. Tembakau merupakan salah satu komoditas perdagangan penting. Produk tembakau yang utama diperdagangkan yaitu daun tembakau dan rokok. Tembakau dan rokok merupakan produk bernilai tinggi, sehingga bagi beberapa negara termasuk Indonesia berperan dalam perekonomian nasional yaitu sebagai salah satu sumber devisa, sumber penerimaan pemerintah berupa pajak dan cukai, sumber pendapatan petani dan lapangan kerja masyarakat. Tanaman tembakau merupakan tanaman yang banyak dibudidayakan oleh masyarakat Jawa Timur khususnya daerah Eks Karesidenan Besuki.

Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2013) menyatakan bahwa rerata produksi tertinggi komoditas perkebunan di Jawa Timur yaitu tebu mencapai 1.142.734 ton. Produksi tertinggi kedua yaitu kelapa mencapai 263.817 Ton dan produksi tertinggi ketiga yaitu tembakau dengan produksi rata-rata 87.881 Ton. Hasil produksi tembakau mengalami fluktuatif dari tahun 2009-2013 yaitu terjadi penurunan pada tahun 2010, terjadi peningkatan dari tahun 2011-2012 dan terjadi penurunan lagi pada tahun 2013.

Tembakau dapat digolongkan menjadi 2 yaitu a). *Voor-Oogst* adalah tanaman yang ditanam pada musim penghujan dan dipanen pada musim kemarau. Tanaman tembakau jenis ini adalah jenis tembakau Virginia, tembakau rakyat dan tembakau Lumajang, b). *Na-Oogst* adalah tanaman tembakau yang ditanam pada musim kemarau dan dipanen pada musim penghujan. Tanaman tembakau jenis ini adalah tembakau Besuki.

Menurut Suwanto (2014) menyatakan tembakau adalah bahan baku pembuatan rokok kretek yang digemari oleh orang Indonesia. Kualitas tembakau ditentukan oleh lokasi penanaman dan pengolahannya. Hanya beberapa tempat yang memiliki kesesuaian dengan kualitas tembakau terbaik. Menurut Wibowo (2007) menyatakan tembakau di Jawa Timur merupakan komoditas perkebunan tradisional yang telah lama dibudidayakan dan diusahakan oleh petani-pekebun. Luas areal tanam tembakau mencapai 100-200 Ha (sekitar 55 % areal tembakau nasional) yang tersebar di 19 kabupaten. Jenis yang diusahakan adalah tembakau *Na-Oogst* dan *Voor-Oogst* yang merupakan bahan baku rokok kretek dan rokok putih. Berikut merupakan data luas lahan pada daerah Eks-Karesidenan Besuki.

Tabel 1.1 Luas Lahan dan Hasil Produksi Tanaman Tembakau Eks-Karesidenan Besuki Tahun 2013

No.	Kabupaten	Luas Lahan (Ha)	Produksi (Ton)
1.	Jember	15.748	18.297
2.	Banyuwangi	1.233	546
3.	Bondowoso	7.260	5.607
4.	Situbondo	6.324	2.287
5.	Probolinggo	10.595	9.528
	Jumlah	41.160	36.265

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur 2014

Berdasarkan Tabel 1. 1 diatas diketahui bahwa areal tanam atau luas lahan tertinggi yang ditanami tembakau adalah Kabupaten Jember dengan luas 15.748 Ha yang dapat menghasilkan produksi sebanyak 18.297 Ton. Luas lahan dan produksi tertinggi kedua yaitu Probolinggo kemudian Bondowoso dan

Situbondo. Luas lahan dan produksi terendah pada daerah Banyuwangi yaitu seluas 1.233 Ha dan 546 Ton. Jember merupakan daerah yang memiliki lahan yang luas untuk ditanami tembakau karena kondisi lahan sesuai dengan syarat tumbuh tanaman tembakau. Kabupaten Jember memiliki keunggulan komparatif pada pengusahaan komoditas tembakau. Kondisi lahan yang sangat mendukung ini, Kabupaten Jember mampu memberikan hasil produksi tembakau yang tinggi dan memiliki kualitas yang bagus.

Peran tembakau dan industri hasil tembakau dalam kehidupan sosial ekonomi masyarakat adalah penerimaan negara dalam bentuk cukai dan devisa, penyediaan lapangan kerja, sebagai sumber pendapatan petani, buruh, dan pedagang, serta pendapatan daerah (Hasan dkk, 2013). Daerah di Propinsi Jawa timur yang penduduknya banyak membudidayakan tanaman tembakau adalah daerah Eks Karesidenan Besuki. Daerah yang memproduksi tembakau terbesar se Eks-Karesidenan Besuki adalah Jember. Kabupaten Jember memiliki keunggulan komparatif komoditas tembakau dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Berikut merupakan data produksi tembakau di Kabupaten Jember.

Tabel 1. 2 Luas Lahan dan Produksi Tembakau di Kabupaten Jember 2009-2013

No.	Tahun	Luas Lahan (Ha)	Produksi (Ton)
1.	2009	8.775	7 620
2.	2010	13.498	7.235
3.	2011	14.989	15.846
4.	2012	19.863	31.284
5.	2013	15.748	18.297
Jumlah		72 873	80 282

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur 2014

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa di Kabupaten Jember luas lahan/areal tanam tembakau mulai tahun 2009-2012 mengalami peningkatan dan mengalami penurunan areal tanam pada tahun 2013. Areal tanam terluas terjadi pada tahun 2012 dengan lahan seluas 19.863 Ha dan areal tanam tersempit pada tahun 2009 yaitu 8.775 Ha. Produksi tembakau di Kabupaten Jember terjadi fluktuatif. Pada tahun 2010 terjadi penurunan, kemudian meningkat pada tahun

2011-2012 dan terjadi penurunan lagi pada tahun 2013. Produksi tertinggi yaitu pada tahun 2012 yaitu sebesar 31.284 Ton dan produksi tembakau terendah terjadi pada tahun 2010 yaitu sebesar 7.235 Ton.

Tembakau merupakan tanaman musiman perkebunan yang merupakan komoditas unggulan Kabupaten Jember. tembakau merupakan komoditas yang mampu memberikan kontribusi yang tinggi terhadap perekonomian wilayah khususnya Jember. Hal tersebut dapat tercapai karena Wilayah Jember memiliki keunggulan komparatif sehingga mampu menghasilkan tembakau dengan kualitas/mutu yang baik. Tanaman tembakau telah lama dikenal dan dibudidayakan oleh masyarakat di Kabupaten Jember. Banyak masyarakat menggantungkan hidupnya dengan bekerja sebagai petani tembakau maupun buruh di gudang pengolahan tembakau.

Wilayah sentra penanaman tembakau di Kabupaten Jember yaitu terletak pada daerah Jember utara-timur terutama tersebar di Kecamatan Arjasa, Sumberjambe, Ledokombo, Kalisat, Pakusari dan Sukowono. Daerah Jember tengah-utara di Kecamatan Ajung, Jenggawah, Mumbulsari, Sukorambi, Rambipuji, Summersari dan Patrang. Daerah Jember selatan di Kecamatan Ambulu, Wuluhan, Balung dan Puger (Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember, 2009). Berikut merupakan data produksi tembakau 5 tertinggi di Kabupaten Jember.

Tabel 1.3 Luas Lahan dan Produksi Tembakau 5 Besar/Tertinggi Berdasarkan Kecamatan di Kabupaten Jember 2013

No.	Kecamatan	Luas Lahan (ha)	Produksi (Kw)	Produktifitas (Kw/Ha)
1.	Ambulu	682	9.548	14
2.	Pakusari	1.350	12.150	9
3.	Kalisat	1.905	34.290	18
4.	Ledokombo	924	11.088	12
5.	Sukowono	869	10.428	12
Jumlah		5.730	77.504	65

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur 2014

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa 5 kecamatan dengan luas areal tanam dan penghasil tembakau tertinggi yang ada di Kabupaten Jember yaitu Kecamatan Ambulu, Pakusari, Kalisat, Ledokombo dan Sukowono. Luas areal tanam dan produksi tertinggi berada di Kecamatan Kalisat, sedangkan luas areal tanam dan produksi terendah di Kecamatan Ambulu. Produktivitas tembakau tertinggi yaitu pada Kecamatan Kalisat sebesar 18 Kw/Ha, sedangkan produktivitas terendah yaitu pada Kecamatan Pakusari sebesar 9 Kw/Ha. Berdasarkan data tersebut Kecamatan Pakusari memiliki luas lahan/areal tanam yang luas akan tetapi memiliki produktivitas sangat rendah. Hal ini merupakan masalah besar bagi para petani/pelaku usaha.

PTPN X Kebun Kertosari Kecamatan Pakusari merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang pertanian khususnya tanaman perkebunan komoditas tembakau. PTPN X Kebun Kertosari memproduksi dan mengekspor tembakau cerutu yang terdiri dari Tembakau *Na Oogst* (Besuki & Vorstenlanden) dan Tembakau Bawah Naungan (TBN). PTPN X Kebun Kertosari Kecamatan Pakusari memiliki 3 cabang gudang pengolahan yaitu di Kecamatan Pakusari dan Ajung Kalisat terdapat gudang pengolahan khusus tembakau TBN dan di daerah Kecamatan Sukowono terdapat gudang pengolahan khusus tembakau *Na-Oogst* dan beberapa tembakau TBN. Proses produksi dimulai dari kegiatan *on farm* sampai *off farm*. Kegiatan *on farm* dilaksanakan di lahan perkebunan/sawah sedangkan kegiatan *off farm* dilaksanakan di pabrik pengolahan yang terletak di Kecamatan Pakusari sebagai pusatnya.

Pengusahaan Tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X terdiri dari tiga tahapan kegiatan yaitu tahap budidaya, pengeringan dan pengolahan. Setiap tahapan mampu menghasilkan produk yang berbeda-beda sesuai dengan perlakuan yang diterapkan terhadap kegiatan tersebut. Pada proses budidaya tembakau yang dihasilkan berupa tembakau hijau segar yang baru dipanen, harga jual tembakau hijau lebih rendah daripada tembakau yang telah diolah. Pada kegiatan pengeringan menghasilkan daun tembakau *opstapel* yang memiliki harga jual lebih tinggi daripada tembakau yang dijual pada kondisi segar. Kegiatan pengolahan tembakau di gudang pengolahan menghasilkan tembakau

yang siap di ekspor dengan harga jual yang lebih tinggi dari hasil perlakuan pengeringan, tembakau olahan mampu memperoleh nilai tambah yang mampu meningkatkan mutu atau kualitas tembakau sehingga mampu mencapai harga jual yang tinggi dan mampu bersaing di pasar internasional.

Tembakau *Na-Oogst* merupakan tembakau yang banyak dibudidayakan di Jember baik oleh perusahaan milik negara, perusahaan swasta dan perorangan karena memiliki nilai ekonomis yang tinggi. Fenomena yang terjadi di PTPN X Kebun Kertosari khususnya pada proses produksi tembakau *Na-Oogst* yaitu target produksi dan realisasi yang fluktuatif secara kuantitas yang dihasilkan, hal ini dibuktikan dengan adanya data taksasi dan realisasi produksi dan penjualan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari pada 5 tahun terakhir berdasarkan kuantitasnya.

Tabel 1.4 Taksasi dan Realisasi Produksi dan Penjualan Tembakau *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari 2010-2014

No	Tahun	Taksasi (Kg)	Realisasi (Kg)
1.	2010	166.864	170.500
2.	2011	157.686	149.500
3.	2012	-	-
4.	2013	99.000	99.000
5.	2014	101.100	101.000
Jumlah		314.640	366.550

Sumber: PTPN X Kebun Kertosari Gudang Sukowono

Berdasarkan pada Tabel 1.4 menunjukkan bahwa pada tahun 2010 taksasi tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari sebesar 166.864 kg dan mampu mencapai produksi lebih dari taksasi yaitu 170.500 kg. Pada tahun 2011 mengalami penurunan taksasi menjadi 157.686 kg dan hasil produksi tidak mampu mencapai taksasi yaitu 149.500 kg. Pada tahun 2012 pihak perusahaan tidak melakukan penanaman tembakau Besuki *Na-Oogst* sehingga tidak melakukan pengolahan (tidak berproduksi), salah satu penyebab terjadinya hal ini yaitu penurunan produksi yang terjadi dari tahun-tahun sebelumnya sehingga perusahaan terus menerus mengalami kerugian karena banyaknya biaya

yang dikeluarkan tidak sesuai dengan hasil yang dicapai. Pada tahun 2013 perusahaan mulai menanam dan memproduksi tembakau dengan taksasi sebesar 99.000 kg dan mampu mencapai produksi sebesar 99.000 kg. Pada tahun 2010 taksasi meningkat menjadi 101.100 kg dan mampu mencapai produksi sebesar 101.100 kg. Taksasi produksi mengalami penurunan secara terus-menerus mulai tahun 2010-2013, karena pada tahun-tahun sebelumnya realisasi produksi tidak mencapai taksasi atau target yang ditentukan atau produksi yang dihasilkan sama besarnya dengan taksasi. Akibatnya, dari tahun-ketahun dilakukan penurunan target karena luas areal tanam semakin tahun juga semakin menyempit yaitu pada tahun 2013 luas lahan tembakau Besuki *Na-Oogst* 350 ha dan pada tahun 2014 luas areal tanam menjadi 100 ha.

Tembakau dibedakan menjadi 2 berdasarkan musim tanamnya yaitu tembakau *Na-Oogst* dan *Voor-Oogst*. Tembakau *Na-Oogst* yaitu jenis tembakau yang ditanam diakhir musim kemarau, kemudian dipanen atau dipetik pada musim penghujan. Tembakau *Voor-Oogst* adalah tembakau yang ditanam pada akhir musim penghujan dan dipanen pada waktu musim kemarau. Tembakau yang diusahakan oleh PTPN X Kebun Kertosari yaitu tembakau jenis Besuki *Na-Oogst* dan Tembakau Bawah Naungan (TBN). Proses produksi dimulai dari budidaya di lahan sawah, kemudian diproses pada gudang pengering (*curing*) dan terakhir dilakukan pengolahan di gudang pengolahan. Tembakau yang dihasilkan oleh PTPN X Kebun Kertosari hampir 100% dijual ke luar negeri atau ekspor.

Kualitas tembakau *Besuki Na-Oogst* yang dihasilkan merupakan kualitas tembakau cerutu terbaik nomor dua seluruh dunia setelah Brazil dan 90% banyak diminati oleh pasar ekspor internasional seperti pasar premium di Jerman, Swiss, Belanda, Amerika Serikat dan Belanda (Utami dkk, 2014). Kualitas tembakau di Jember tergantung dari budidaya dan penolahan tembakau yang tidak pasti setiap kali melakukan kegiatan produksi, sehingga perlu manajemen untuk meningkatkan kinerja agar mampu menghasilkan kualitas tembakau sesuai dengan keinginan konsumen, kinerja industri tembakau perlu berbenah dalam hal peningkatan kualitas tembakau mulai dari penanaman, pemeliharaan hingga pasca panen.

Hasil produksi tanaman tembakau di PTPN X Kebun Kertosari 100% diekspor. Harga tembakau ditentukan oleh kualitas tembakau. Kualitas tembakau Besuki *Na-Oogst* dibedakan menjadi 3 yaitu *dekblad*, *omblad* dan *filler*. Tembakau kualitas *dekblad* digunakan sebagai pembalut luar cerutu sehingga menuntut kualitas tembakau yang tinggi karena sangat menentukan kualitas cerutu, tembakau jenis ini memiliki nilai ekonomis lebih tinggi dari *omblad* dan *filler*. Tembakau kualitas *omblad* digunakan sebagai pembungkus lapisan kedua dan harus memiliki rasa yang khas. Tembakau *filler* digunakan sebagai pengisi cerutu, harus memiliki rasa yang dominan karena sangat menentukan *taste* yang khas. Setiap proses produksi perusahaan tidak hanya memperhatikan kuantitas, tetapi juga mempertimbangkan kualitas atau mutu tembakau. Berikut merupakan data taksasi dan realisasi produksi tembakau Besuki *Na-Oogst* berdasarkan mutu di PTPN X Kebun Kertosari mulai dari tahun 2010 sampai 2014.

Tabel 1.5 Taksasi dan Realisasi Mutu Produksi Tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari 2010-2014

Mutu	Tahun / %									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	T	R	T	R	T	R	T	R	T	R
Dekblad	0	1.4	1.5	1.6	0	0	0.6	0.3	0.6	0
Omblad	4.8	11.3	6.6	11.5	0	0	10.5	13.3	24.7	25.6
Filler	95.2	87.3	91.9	86.9	0	0	88.9	86.4	74.7	74.4
Total	100	100	100	100	0	0	100	100	100	100

Sumber: PTPN X Kebun Kertosari

Keterangan: Taksasi (T) dan Realisasi (R) dinyatakan dalam %

Berdasarkan Tabel 1.5 bahwa perusahaan mampu mencapai mutu *dekblad* pada tahun 2010 dan 2011, pada tahun 2012 tidak melakukan produksi, pada tahun 2013 dan 2014 perusahaan tidak mampu mencapai mutu sesuai dengan target yang telah ditetapkan dan semakin mengalami penurunan produksi dari 0.3 % tahun 2013 menjadi 0% tahun 2014. Mutu *omblad* mampu mencapai dan melebihi target mulai dari tahun 2010-2014. Pada mutu *filler*, perusahaan tidak

mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, mutu *filler* mengalami penurunan secara terus menerus mulai dari tahun 2010 sampai 2014. Mutu atau kualitas yang semakin menurun dan tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan menyebabkan pihak perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus. Adanya penurunan mutu tersebut merupakan salah satu indikator kinerja perusahaan semakin menurun. Berdasarkan pernyataan diatas peneliti ingin mengetahui penyebab kualitas tembakau Besuki *Na-Oogst* tidak mampu mencapai target. Peneliti ingin lebih lanjut mengenai cara meningkatkan kinerja perusahaan pada proses pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari Gudang Sukowono.

## **1.2 Perumusan Masalah**

1. Mengapa mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target?
2. Bagaimana strategi atau upaya peningkatan kinerja PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember?

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui penyebab mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember tidak mampu mencapai target.
2. Mengetahui strategi atau upaya peningkatan kinerja PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

1. Sebagai masukan dan tambahan informasi bagi PTPN X Kebun Kertosari mengenai manajemen mutu terpadu tembakau.
2. Sebagai informasi dan pertimbangan bagi pemerintah dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan tembakau Besuki *Na-Oogst*.
3. Sebagai sumber informasi dan tambahan wawasan bagi peneliti.
4. Sebagai bahan referensi dan pelengkap bagi penelitian selanjutnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Mutu adalah ukuran relatif dari kebendaan, suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi bahkan melebihi harapan. Mutu suatu produk dan jasa sangat ditentukan oleh elemen-elemen tersebut, seperti penelitian yang dilakukan oleh Utami, dkk (2014) yang berjudul “Strategi Peningkatan Daya Saing Tembakau Besuki *Na-Oogst* Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu” menyatakan faktor utama yang berpengaruh dan menjadi penyebab permasalahan kinerja mutu tembakau BesNO di PT IBB adalah faktor sumberdaya manusia (*man power*), diikuti oleh metode (*methods*), bahan baku (*materials*), dan permesinan (*machines*). Prioritas strategi yang diperoleh dari analisis AHP secara berurutan adalah strategi peningkatan kualitas sumberdaya manusia, strategi peningkatan sistem proses terintegrasi, strategi peningkatan sarana proses produksi, serta strategi peningkatan kegiatan *research and development*.

Pada penelitian ini analisis diagram sebab akibat merupakan alat analisis untuk mengetahui adanya penyebab penurunan mutu tembakau, diagram ini menganalisis penyebab dari beberapa elemen yaitu SDM, metode, mesin, bahan baku dan lingkungan. Elemen tersebut berperan penting dalam hal pencapaian kualitas atau mutu tembakau, seperti pada penelitian Irawan (2014) yang berjudul “Analisis Pengendalian Kualitas Produk Akhir Gula Tebu Pada PTPN IX Pabrik Gula Tasikmadu” menyatakan bahwa berdasarkan identifikasi diagram Pareto dengan diketahui bahwa kerusakan yang paling sering terjadi yaitu adanya kemasan yang rusak atau sobek dan yang paling jarang yaitu adanya kesalahan produk dari lori. Dari analisis diagram sebab akibat dapat diketahui faktor-faktor yang menyebabkan kerusakan pada produk gula yaitu mesin yang sering macet karena usia sudah tua atau usang, menurunnya konsentrasi pekerja karena kelelahan, kesalahan dalam proses produksi gula dan bahan baku yang tidak tahan lama berakibat kualitas tebu menurun.

Manajemen mutu merupakan pendekatan yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dari perusahaan. Manajemen mutu yang baik mampu menciptakan kinerja perusahaan yang baik pula seperti pada penelitian Wulaningsih yang berjudul “Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM di Sentra Kopi Kabupaten Temanggung)” menyatakan bahwa Adanya pengaruh positif signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan. Adanya pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan, strategi perencanaan, fokus pelanggan, sumber daya manusia dan manajemen proses terhadap kinerja perusahaan.

Bahan baku produk merupakan salah satu faktor penentu mutu produk. Pada penelitian ini, tembakau hasil panen yang berkualitas mampu menghasilkan produk akhir tembakau Besuki *Na-Oogst* dengan mutu yang baik pula. Jadi bahan baku merupakan hal yang penting untuk menentukan mutu produk, seperti pada penelitian Maflahah, dkk (2011) yang berjudul “Penerapan Teknik Manajemen Kualitas Terhadap Pengolahan Biji Kakao Kering di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kediri” menyatakan hasil produksi rata-rata 247,42 kg diperoleh jumlah rata-rata cacat produk sebanyak 2,38 kg setiap produksi. Faktor-faktor yang mempengaruhi mutu biji kakao adalah bahan baku yang tersedia kualitasnya jelek, produksi pohon kakao yang menurun, tidak dilakukannya sortasi bahan baku. Alat pengukur kadar air yang kadaruarsa, cerobong asap pada kakao *dryer* yang rusak dan keropos. Kurangnya pelatihan terhadap karyawan tentang target mutu yang diinginkan perusahaan. Kondisi lingkungan yang sering hujan mengakibatkan kelembapan menjadi tinggi.

Bahan baku merupakan hal penting dalam pencapaian kualitas produk. Penelitian yang membahas mengenai pentingnya bahan baku untuk hasil produk yang baik juga dilakukan oleh Haryanti (2006) yang berjudul “Analisis Pengendalian Kualitas Rokok Clas Mild Pada Tahap Proses Mesin *Maker, Packer* Dan *wrapper* Di Departemen Produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM) Pada PT

Nojorono Tobacco International Di Kudus” menyatakan bahwa berdasarkan analisis diagram Pareto diketahui bahwa jenis kerusakan dilihat dari pemakaian bahan baku yang digunakan terdiri dari kerusakan tembakau sebesar 1%. Berdasarkan analisis diagram sebab-akibat dilihat dari pemakaian bahan baku yang digunakan diketahui kerusakan tembakau disebabkan karena kepadatan tembakau tidak rata, kelembaban tembakau kurang dari 12.8% sering berubah-ubah atau tembakau kering dan tembakau cowong atau gembos.

*Analytical Hierarchy Process* merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengambil suatu keputusan. AHP membantu memecahkan persoalan kompleks dengan menyusun hirarki kriteria, dinilai secara subjektif oleh pihak yang berkepentingan lalu menarik pertimbangan guna mengembangkan prioritas. Pada penelitian ini AHP digunakan merumuskan strategi meningkatkan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst*, seperti penelitian Widyastutik dan Arianti (2013) yang berjudul “Strategi kebijakan mutu dan standar produk ekspor dalam meningkatkan daya saing” menyatakan analisis Hasil AHP menunjukkan rekomendasi strategi peningkatan standar dan mutu produk ekspor biji kakao serta meningkatkan fasilitasi infrastruktur standar dan mutu.

Diagram sebab akibat terdiri dari beberapa elemen yang dikelompokkan untuk memudahkan proses analisisnya, elemen tersebut yaitu SDM, metode, bahan baku, mesin dan lingkungan, seperti pada penelitian Alihsany (2011) yang berjudul “Penerapan *Statistical Quality Control (SQC)* Pada Pengolahan Kopi Robusta Cara Semi Basah (Studi Kasus di PT. J.A Wattie Perkebunan Durjo Kabupaten Jember)” menyatakan diagram Pareto digunakan untuk melihat cacat biji kopi yang paling banyak terjadi pada setiap proses produksi. Analisis diagram sebab akibat untuk cacat biji ditinjau dari bahan baku, metode, mesin, pekerja dan lingkungan. Penyebab utama biji rambang saat sortasi adalah terkena hama bubuk.

*Total Quality management* mengarah pada atau bertujuan tercapainya peningkatan kinerja suatu perusahaan, suatu perusahaan yang berkualitas dibangun melalui manajemen yang baik, seperti penelitian yang dilakukan oleh Miranta (2012) yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*

(TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Mitratani Dua Tujuh Jember” menyatakan bahwa Hipotesis pertama: TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial serta sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang lain juga menyatakan bahwa faktor utama untuk meningkatkan kinerja adalah SDM, Maudiah (2006) yang berjudul “Analisis Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di PT Madu Pramuka Cibubur Jakarta Timur” menyatakan Model hirarki yang digunakan untuk analisis kinerja MMT terdiri dari tiga tingkatan yaitu kinerja MMT di PT Madu Pramuka sebagai fokus di tingkat pertama, pelaku MMT di tingkat kedua, unsur MMT tingkatan hirarki terakhir yaitu SDM, standar, sarana, pengorganisasian, audit internal, dan diklat. Hasil dari analisis kinerja MMT memberikan informasi bahwa direktur memiliki kinerja dengan prioritas utama, unsur MMT yang berperan yaitu SDM. Artinya, peran direktur menunjang penerapan MMT melalui kebijakan perusahaan yang diambil. Peranan SDM dalam kinerja direktur dirasa cukup penting untuk mendukung pemahaman konsep MMT.

Pada AHP dilakukan penyusunan hierarki mulai dari kriteria kemudian sub kriteria, hal ini dilakukan secara detail untuk memperoleh hasil yang akurat seperti pada penelitian Widyatama (2009) yang berjudul “Strategi Pengembangan Komoditas Sukun (*Artocarpus Communis Forst*) di Kabupaten Cilacap (Pendekatan Metode Analisis Hierarki Proses/AHP)” menyatakan dalam pengembangan komoditas sukun di Kabupaten Cilacap dengan AHP, diketahui bahwa terdapat enam kriteria dan delapan subkriteria. Enam kriteria tersebut, yaitu: produksi, modal, teknologi, harga, tenaga kerja, dan jaringan. Delapan subkriteria yang mempengaruhi pengembangan komoditas sukun, yaitu: lahan, budidaya, cuaca, dan sifat buah yang merupakan bagian dari kriteria produksi; harga bahan baku dan harga pendukung yang merupakan bagian dari kriteria harga; mitra bisnis dan organisasi pendukung yang merupakan bagian dari kriteria jaringan.

Kinerja manajerial merupakan suatu prestasi atau tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan. Hal ini merupakan target yang harus dicapai untuk meningkatkan kualitas, kinerja manajerial dapat dilihat melalui mutu perusahaan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2013) yang berjudul “Pengaruh Penerapan (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial” menyatakan bahwa penerapan *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pada proses peningkatan mutu, SDM atau pelaku usaha merupakan penggerak utama dalam hal perbaikan mutu, sehingga diperlukan SDM yang berkualitas, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Darmasetiawan dan Wicaksono (2012) yang berjudul “Pengaruh Faktor Internal Petani Terhadap Peningkatan Mutu Tembakau Di Desa Pacekelan Kecamatan Purworejo Kabupaten Purworejo” menyatakan variabel pengetahuan, umur, luas lahan, pengalaman usaha tani dan pendapatan, secara bersama-sama berpengaruh terhadap mutu tembakau.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Komoditas Tembakau

Menurut Safitri (2011) menyatakan bahwa tembakau adalah produk pertanian yang diproses dari daun tanaman dari genus *Nicotiana*. Tembakau dapat dikonsumsi, digunakan sebagai pestisida dan dalam bentuk nikotin tartrat dapat digunakan sebagai obat. Jika dikonsumsi, pada umumnya tembakau dibuat menjadi rokok, tembakau kunyah, dan sebagainya. Menurut Setiadji (2006) menyatakan secara sistematis, klasifikasi tanaman tembakau yaitu:

- Famili : *Solonaceae*
- Sub Famili : *Nicotianae*
- Genus : *Nicotiana*
- Spesies : *Nicotiana tabacum L*

Menurut Matnawi (1997) menyatakan bahwa morfologi tanaman tembakau terdiri dari:

### 1. Akar

Tanaman tembakau memiliki akar tunggang, jenis akar tunggang pada tanaman tembakau yang tumbuh subur terkadang dapat tumbuh sepanjang 0.75 m. Pada kesuburan maksimal, akar adventif dapat mencapai panjang lebih dari 2 m. Bila pengolahan tanah baik, akar adventif terdapat pada kedalaman 1 cm-30 cm. Akar tumbuh banyak pada kedalaman lapisan tanah 15 cm-20 cm dari permukaan atas tanah.

### 2. Batang

Batang tembakau tumbuh lurus tegak, batang ada yang bercabang, meskipun kebanyakan tidak bercabang. Biasanya tanaman tembakau akan bercabang apabila bagian titik tumbuhnya terputus, sehingga merangsang pertumbuhan tunas-tunas baru. Apabila bagian batang dibelah di dalamnya terdapat empulur.

### 3. Daun

Daun tembakau bervariasi ada yang berbentuk *ovalis*, *oblongus*, *orbicularis* dan *ovatus*. Daun tersebut mempunyai tangkai yang menempel langsung pada bagian batang. Jumlah daun yang dapat dimanfaatkan dalam setiap batangnya dapat mencapai 32 helai daun. Ukuran daun dan tebal tipisnya juga berbeda-beda, tergantung jenis daun, varietas, kesuburan tanah dan pengelolaan.

### 4. Bunga dan Buah

Bunga tembakau termasuk bunga majemuk yang berbentuk seperti terompet. Benangsari berjumlah lima buah. Warna bunga dalam satu malai ada yang kemerah-merahan dan putih. Bakal buah terdapat pada dasar bunga. Bijinya sangat kecil, dengan jumlah mencapai ribuan per batang. Dari warna kemerah-merahan dan putih, akan terjadi perubahan warna pada biji menjadi coklat muda kehitam-hitaman. Setiap pertumbuhan yang normal, pada satu tanaman terdapat  $\pm$  300 buah dan setiap buahnya berisi biji-biji sebanyak  $\pm$  2.500 butir.

Menurut musimnya, tanaman tembakau di Indonesia dapat dipisahkan menjadi dua jenis yaitu tembakau *Voor-Oogst* dan *Na-Oogst*. Tembakau *Voor-Oogst* biasanya dinamakan tembakau musim kemarau, artinya jenis tembakau yang ditanam pada musim penghujan dan dipanen pada musim kemarau.

Tembakau *Na-Oogst* adalah jenis tembakau yang ditanam pada musim kemarau dan dipanen pada musim penghujan (Matnawi, 1997). Secara garis besar berdasarkan iklim tembakau yang diproduksi di Indonesia dapat dibagi antara lain tembakau musim kemarau/*Voor-Oogst* yaitu bahan untuk membuat rokok putih dan rokok kretek. Tembakau musim penghujan/*Na-Oogst* yaitu jenis tembakau yang dipakai bahan dasar membuat cerutu dan *cigarillos*, disamping itu juga ada jenis tembakau hisap dan kunyah (Santoso, 2013). Menurut Hanum (2008) menyatakan bahwa teknik budidaya tanaman tembakau:

### 1. Pengolahan Tanah

Pengolahan tanah dilaksanakan dengan menggunakan alat pertanian berupa *hand* traktor minimal 2 kali pembajakan untuk mempersiapkan media terbaik bagi proses penanaman tembakau dengan menjaga kesuburan tanah.

### 2. Penanaman dan pemupukan

Bibit ditanam pada tanah gulfudan di lahan yang telah dipilih dengan luasan yang sesuai. Teknik penyebaran benih dapat dilakukan dengan mencampur benih dengan pasir halus atau abu kering, kemudian setelah bibit berumur 40-45 hari bibit dapat dipindah tanamkan. Sebelum penanaman bibit perlu dipangkas agar tidak terjadi stagnasi. Teknik pencabutan bibit terlebih dahulu disiram sampai basah agar mudah dalam proses pencabutan, cara pencabutan bibit adalah dengan cara memegang dua helai daun terbesar kemudian ditarik ke atas. Sebaiknya pindah tanam ini dilakukan pada pagi hari. Pada tahapan penanaman ini dilakukan pemupukan I dengan memperhatikan jenis dan dosis serta cara pemupukan. Adapun pupuk yang digunakan NPK (Fertila) dengan dosis 10 gr/batang. Pemupukan ke II dengan umur tanaman 21 hari dilakukan dengan pupuk NPK (KNO<sub>3</sub>) dengan dosis 5 gr/batang.

### 3. Pembumbunan dan Pengairan

Pembumbunan adalah proses yang dilakukan agar tanah tetap gembur, sebagai persiapan media tumbuh yang baik bagi tanaman tembakau dan sekaligus untuk membersihkan tumbuhan pengganggu (Gulma). Adapun sistem irigasi (Pengairan) yang tepat sangat penting dalam menjamin kualitas kelas tingkat produktifitas tembakau Virginia.

#### 4. *Punggel* dan *wiwil suli*

*Punggel* dan *wiwil suli* memastikan penggunaan bahan gizi tanaman dalam proses pengembangan daun tembakau untuk mendapatkan jumlah daun, berat daun dan kualitas tinggi yang akan memberikan baik maksimal bagi petani. Poses pelaksanaan proses ini sangat penting sekali, karena akan berpengaruh terhadap ketebalan dan berat daun.

#### 5. Pengendalian Hama dan Penyakit

Pengendalian Hama Terpadu dilaksanakan sesuai kondisi tanaman yang ada dengan memprioritaskan penggunaan Bio Pestisida dengan pengawasan secara berkala, terhadap residu pestisida baik pada tanaman tembakau virginia. Adapaun penggunaan pestisida dan bahan kimia bisa digunakan (Dancis, Furadan) tergantung serangan hama yang ada.

#### 6. Panen

Umur pemanenan atau pemetikan daun tembakau yang terbaik adalah pada saat tanaman cukup umur dan daun-daunnya telah matang petik yang dicirikan dengan warna hijau kekuning-kuningan. Daun-daun yang demikian akan menghasilkan krosok yang bermutu tinggi dan aromanya tajam. Krosok tembakau yang bermutu tinggi mempunyai nilai jual yang tinggi. Namun, pada beberapa hal, misalnya karena permintaan pasar dan letak daun pada batang, maka pemetikan yang terbaik dapat dilakukan pada tingkatan daun hampir masak. Karena bila dipetik tepat masak dan masak sekali, kualitas daun setelah pengeringan justru mengalami kemerosotan terutama aromanya.

Menurut Santoso (2013) menyatakan tembakau merupakan salah satu tanaman komersial yang dikenal sebagai tanaman industri. Tanaman ini digolongkan menjadi tembakau *Voor-Oogst* dan *Na-Oogst*. Tembakau *Voor-Oogst* yaitu tembakau yang ditanam pada musim hujan dan dipanen pada musim kemarau. Tembakau *Na-Oogst* yaitu tembakau yang ditanam pada musim kemarau dan dipanen pada musim hujan. Tembakau Besuki *Na-Oogst* adalah tembakau yang digunakan untuk bahan baku cerutu yang unik, kebanyakan menghasilkan kualitas *omblad (binder)* dan *filler (isi cerutu)*, kualitas *dekblad (wrapper)* pada setiap produk menghasilkan sekitar 5% sampai 10%.

Menurut Peraturan Menteri Pertanian (2012) secara umum tembakau di Indonesia dapat dibedakan menurut musim tanamnya yang terbagi menjadi dua jenis yaitu tembakau *Voor-Oogst* dan tembakau *Na-Oogst*. Tembakau *Voor-Oogst* biasanya dinamakan tembakau musim kemarau atau *onberegend*. Artinya, jenis tembakau yang ditanam pada akhir musim penghujan dan dipanen pada waktu musim kemarau. Tembakau *Na-Oogst* yaitu jenis tembakau yang ditanam akhir musim kemarau, kemudian dipanen atau dipetik pada musim penghujan.

Tembakau besuki *Na-Oogst* merupakan tanaman hampir seluruhnya diekspor untuk bahan baku cerutu. Perbaikan mutu tembakau dapat dilakukan dengan mengupayakan proporsi masing-masing kualitas (*dekblad-omblad-filler*) bergeser ke arah kualitas tinggi. Perubahan proporsi kualitas produk mendorong nilai ekonomi produk lebih baik. Upaya yang banyak dilakukan seperti teknologi tanam awal (Besnota) dan dengan eksperimen percobaan penerapan gudang pengering kecil yang *movable* di area pertanaman. Percobaan tersebut diarahkan untuk mereduksi biaya pengolahan dan untuk meningkatkan persentase kualitas *dekblad* dan *omblad*. Upaya-upaya teknologis tersebut mampu meningkatkan kualitas serta daya saing produk tembakau di pasar ekspor (Wibowo, 2007).

Berdasarkan pendapat Rachmat dan Nuryanti (2009) menyatakan bahwa tembakau merupakan salah satu komoditas perdagangan penting di dunia. Produk tembakau utama yang diperdagangkan adalah daun tembakau dan rokok. Menurut Andri (2012) menyatakan bahwa Jawa Timur memiliki berbagai jenis tembakau. Dari hasil survei keragaan tembakau di Jawa dan Madura terdapat sekitar 15 jenis tembakau.

Menurut Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia Departemen Perindustrian (2009) menyatakan bahwa tanaman tembakau terdiri dari batang, daun tembakau dan bunga. Setelah tanaman tembakau berumur, daun secara bertahap dipetik mulai dari daun paling bawah, tengah dan atas. Selanjutnya batang tembakau dimanfaatkan untuk kayu bakar dan biji dari bunga digunakan (secara selektif) untuk bibit dan daun tembakau diproses menjadi rokok, cerutu, tembakau iris dan/atau diekspor dalam bentuk tembakau yang sudah dikeringkan.

Tembakau merupakan tanaman yang banyak dibudidayakan oleh masyarakat pedesaan. Tanaman tembakau dapat tumbuh subur baik di dataran tinggi maupun di dataran rendah. Tanaman tembakau tumbuh subur pada tanah yang gembur, sedikit air dan mengandung unsur hara yang cukup. Dengan demikian tembakau baik ditanam pada musim kemarau. Tanaman tembakau dengan daun berwarna hijau, berbulu halus, batang dan daun diliputi oleh zat perekat. Pohonnya berbatang tegak dengan ketinggian rata-rata mencapai 150 cm, akan tetapi kadang-kadang dapat mencapai tinggi sampai 250 cm atau lebih bila ditanam di daerah yang sesuai dan dilakukan pemeliharaan dengan baik. Umur tanaman tembakau rata-rata 3 sampai 4 bulan (Suherny, 2010).

Menurut Suwanto (2014) menyatakan bahwa penanganan pasca panen pada komoditas tembakau yaitu pengeringan (*curing*). Berdasarkan tujuan dan jenis pengolahannya terdapat empat cara pengeringan yaitu *air curing*, *sun curing*, *flue curing* dan *fire/smoke curing*. Tembakau yang dikeringkan dengan cara *air curing* melalui tiga tahapan yaitu tahap penguningan, pengikatan warna dan pengeringan. Tahap penguningan dilakukan dengan cara membiarkan daun tembakau yang telah dipanen ditumpuk untuk pelayuan dan dihembus angin. Setelah mencapai warna kuning dilanjutkan dengan proses pengeringan oleh hembusan angin di antara daun-daun tembakau. Pengeringan dengan cara *sun curing* memiliki tahapan proses hampir sama dengan *air curing*. Setelah mencapai warna kuning, pengikatan warna dan pengeringannya dilakukan dengan penjemuran pada panas matahari. Sistem pengeringan *flue curing* memiliki tahapan yang sama dengan pengeringan lainnya, setelah berwarna kuning daun tembakau dipanaskan dengan menggunakan panas buatan, panas yang digunakan berasal dari asap yang dialirkan lewat pipa asap. Pengeringan dengan cara *fire smoke curing* teknik pengeringannya hampir sama dengan *flue curing*. Perbedaannya terletak pada sumber panas yang digunakan berasal dari asap dan tembakau dari awal langsung diasapkan tanpa diangin-anginkan. Menurut Toharisman dkk (2008) menyatakan bahwa penanganan pascapanen tembakau yaitu:

### 1. *Curing*

*Curing* merupakan proses awal pengolahan daun tembakau. Ini adalah transformasi dari daun tembakau asli ke daun unggul yang mempunyai ciri khusus, rasa dan warna. *Curing* akan membuang air dari daun hingga 90%. Hilangnya air diikuti oleh perubahan biokimia alami. Hal ini menjadi alasan mengapa proses *curing* menjadi sangat penting dalam pengolahan daun tembakau. Proses *curing* dimulai dari memilih daun tembakau yang dilakukan di pagi hari dari pukul 05.00 sampai 08.00. Setelah proses *curing* selesai, daun ditumpuk dan diikat dengan tali. Proses menyusun dan mengikat disebut sebagai sujen. Metode sujen adalah, menempatkan sisi atas daun menghadap sisi belakang daun lain juga. Dalam salah satu berkas dari tali rami terdiri dari 40 lembar daun tembakau. Dengan ukuran bambu 80 cm. Akhir proses *curing* disebut romposan yang mengambil daun tembakau kering dari tribun tali rami. Daun yang sudah kering sempurna pada hari ke 22 harus cepat diambil dari tribun. Mengingat standar kualitas yang telah ditetapkan, itu adalah ketika batang kering sempurna.

### 2. Fermentasi

Langkah selanjutnya adalah fermentasi daun pada stapel. Tembakau yang diterima dari *curing* gudang harus tertimbang pertama dan dipilih kegiatan ini disebut Saring rompos. fermentasi melewati beberapa tahapan yaitu stapel A, stapel B, stabel C dan D. Kesalahan pada proses fermentasi bisa menurunkan kualitas tembakau. Fermentasi merupakan kegiatan biokimia yang melibatkan beberapa enzim dalam tembakau. Pada kegiatan fermentasi, suhu yang meningkat terlalu cepat, harus dibongkar dengan cepat karena akan menyebabkan daun berminyak dan lebih gelap.

### 3. Sortasi

Sortasi adalah proses pengelompokan daun berdasarkan keseragaman. Pada prinsipnya, dalam memilih ada tiga kegiatan utama, yaitu kegiatan pertama dari penyortiran berdasarkan bahan dasar, dalam praktik kriteria dibedakan yaitu warna daun, kehijauan adalah untuk tembakau mentah, kemerahan untuk tembakau matang, dan kekuningan untuk tembakau masak. Tahap kedua

penyortiran berdasarkan keseragaman kualitas. Tahap ketiga sortasi pengelompokan tembakau berdasarkan keseragaman warna. Sebelum pengepakan, tembakau yang diurutkan harus melewati satu tahap yang disebut dengan *nazien*. *Nazien* berarti mengecek kembali pekerjaan penyortiran. Ini adalah jenis kontrol kualitas, memastikan bahwa tembakau yang akan dikemas memiliki kualitas tertentu, warna dan ukuran keseragaman.

#### 4. Pengebalan

Daun tembakau yang telah seragam sekali lagi diperiksa sebelum pengepakan, *untingan* harus dalam keadaan kering untuk menghindari kelanjutan dari proses fermentasi atau tumbuhnya jamur. *Untingan* daun dimasukkan ke dalam kotak karton. Kepala *Untingan* harus erat menempel pada sisi karton. Setiap karton harus diisi dengan kualitas yang sama tertimbang 60 kg. Kemudian, *untingan* ditekan dengan mesin secara perlahan. Setiap kesalahan dalam tahap kemasan bisa mengubah bentuk bal. Kesalahan yang terjadi karena hasil fermentasi yang tidak baik menyebabkan rendahnya kualitas bahan kemasan.

Menurut Putri dkk (2015) menyatakan bahwa tembakau merupakan tanaman yang membutuhkan perawatan intensif, sejak masa persiapan, pengolahan tanah, penanaman tembakau, pemupukan, penyulaman, pengairan, penyiangan, penyemprotan, pemetikan, pengangkutan, perajangan, penataan hasil rajangan, penjemuran dan pengemasan. Menurut Hamida dan Suhara (2013) menyatakan bahwa kerusakan daun tembakau cerutu akibat gangguan penyakit CMV akan menurunkan kualitas daun terutama *dekblad* dan *omblad*. Penanggulangan penyakit CMV perlu terus diupayakan dengan teknik pengendalian secara terpadu agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas tembakau cerutu.

Menurut Wirawan (2006) menyatakan bahwa klasifikasi mutu tembakau, terdiri dari :

1. *Dekblad/wrapper* (untuk pembalut cerutu, bagian terluar dari cerutu, mempunyai harga jual yang paling tinggi).
2. *Omblad/binder* (untuk pembungkus cerutu, bagian pembungkus dalam, harga jual tidak terlalu tinggi /mahal).

3. *Filler/vusel* (untuk isi cerutu, bagian yang paling dalam dari cerutu, harga jual rendah / murah).

Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur (2013) menyatakan bahwa tembakau merupakan bahan baku utama dalam pembuatan cerutu dan rokok. Indonesia mempunyai pangsa pasar internasional yang sangat besar untuk tembakau bahan baku cerutu, yaitu 34% kualitas dekblad (*wrapper*), 27-30% kualitas omblad (*binder*) dan *filler*. Indonesia mempunyai *market share* lebih dari 64%.

Menurut pendapat Santoso (1991) menyatakan bahwa tanaman tembakau (*Nicotiana tabacum L.*) termasuk ke dalam genus *Nicotiana*, serta familia *Solonaceae*. Spesies-spesies yang mempunyai arti ekonomis adalah *N. tabacum L.* dan *N. ruscita L.* Produk tembakau Besuki *Na-Oogst* yang diusahakan oleh petani tembakau memiliki asumsi bersaing, harga-harga masukan produksi biasanya diketahui, namun harga produksinya tidak menentu dan faktor-faktor lain yang tidak menentu tersebut mempengaruhi jumlah dan kualitas produksi tembakau Besuki *Na-Oogst*.

Menurut Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur dan P3m Politeknik Negeri Jember (2011) menyatakan bahwa tanaman tembakau cerutu Besuki di Kabupaten Jember terdiri atas beberapa jenis yaitu tembakau Besuki *Na-Oogst* tradisional (BesNOTRA), tembakau Besuki *Na-Oogst* Tanam Awal (BesNOTA) yang pada dasarnya dikeringkan secara alami dan Tembakau Bawah Naungan (TBN) yang merupakan hasil terobosan teknologi tahun 1984 dengan cara menggunakan naungan (*waring*). Tembakau BesNOTRA ditanam pada pertengahan musim kemarau dan dipanen pada musim penghujan.

Menurut pendapat Ulfa (2010) menyatakan bahwa pengawasan proses produksi tembakau pada PT. Perkebunan Nusantara X dimulai dari pemenuhan bahan baku (input) pada saat setelah panen, kemudian saat proses produksi berlangsung dan terakhir pada output yang berupa daun tembakau kering yang siap kirim. Pada tahap input pengawasan dilakukan terhadap tenaga kerja, bahan baku, dan teknologi yang digunakan. Tahap proses transformasi dimulai dari TT

(turun Truk), saring rompos, analisa saring *rompos*, fermentasi, *bir-biran*, sortasi, *nazien*, *nametten* dan pengepakan/pengebalan. Sedangkan tahap output dilakukan pengawasan pada proses *stuffing* dan proses pengujian dan sertifikasi barang.

### 2.2.2 Manajemen Mutu

Berdasarkan pernyataan Reksohadiprojo dalam penelitian Maulidiana (2008) menyatakan bahwa kualitas adalah keseluruhan sifat dan karakteristik barang dan jasa sehingga dapat memenuhi kebutuhan tertentu. Menurut Gasperz dalam Maulidiana (2008) menyatakan bahwa peningkatan kualitas adalah aktivitas teknik dan manajemen, melalui pengukuran karakteristik kualitas dari produk kemudian membandingkan hasil pengukuran itu dengan spesifikasi produk yang diinginkan pelanggan, serta mengambil tindakan peningkatan yang tepat apabila ditemukan perbedaan antara kinerja aktual dan standar.

*Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Cara menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut adalah dengan penerapan TQM. Lima pilar penting bagi keberhasilan TQM, yaitu kepemimpinan, organisasi, komitmen, proses dan produk (Listyorini, 2011).

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) menyatakan bahwa manajemen mutu adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Menurut Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa mutu produk adalah keadaan fisik, fungsi dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah

dikeluarkan. Menurut pernyataan Nasuton (2005) menyatakan bahwa kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Pengendalian mutu terpadu adalah sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah yang utama dalam setiap usaha. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, budaya kerja yang mantap harus terbina dan berkembang dengan baik dalam diri setiap karyawan yang terlibat dalam pendidikan itu. Motivasi, sikap, kemauan dan dedikasi adalah bagian terpenting dari budaya kerja tersebut (Siregar, 2008).

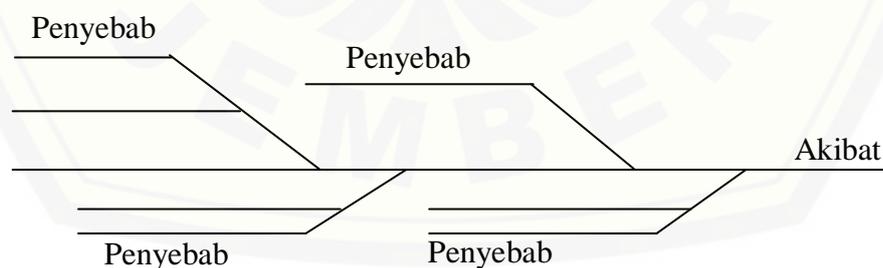
Berdasarkan pendapat Nippon dalam Marbun dan Henryanto (1985) menyatakan bahwa pengendalian mutu tidak akan dapat menghasilkan suatu manfaat yang optimal sebelum seluruh pihak dalam perusahaan bekerjasama untuk melaksanakan usaha pengendalian mutu tersebut secara terpadu. Menurut pendapat Santoso dkk (2013) pengendalian kualitas adalah aktivitas keteknikan dan manajemen dimana aktivitas tersebut dapat diukur dari spesifikasi kualitas produk yang ada, membandingkannya dengan spesifikasi atau persyaratan dan mengambil tindakan yang sesuai apabila ada perbedaan antara penampilan yang sebenarnya dan yang standar.

### **2.2.3 Diagram Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*)**

Tunggal (1993) menyatakan diagram sebab akibat adalah suatu diagram berbentuk tulang ikan yang digunakan untuk menganalisis masalah, yaitu mencari sebab-sebab suatu masalah (akibat). Diagram ini merupakan alat yang menggunakan uraian grafis dari unsur-unsur proses untuk menganalisis sumber-sumber potensial dari penyimpangan proses. Menurut Ishikawa (1989) menyatakan bahwa diagram sebab akibat digambar untuk mengilustrasikan dengan jelas bermacam-macam penyebab yang mempengaruhi mutu produk melalui pemilihan dan pengembangan penyebab-penyebabnya.

Diagram sebab-akibat digunakan untuk mengidentifikasi masalah kualitas dan titik inspeksi, diagram ini juga dikenal sebagai diagram Ishikawa atau diagram tulang ikan (*fishbone diagram*). Diagram ini merupakan sebuah alat atau teknik skematis untuk mengenali atau mengidentifikasi lokasi pada permasalahan kualitas atau elemen proses (penyebab) yang mungkin memberikan pengaruh pada hasil (Soetjitro, 2010). Diagram sebab akibat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan seperti membantu mengidentifikasi akar dari penyebab suatu masalah, membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah dan membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut (Tisnowati, 2008).

Prawirosentono (2007) menyatakan diagram tulang ikan (*fishbone chart*) dapat diketahui unsur penyebab kegagalan atau komponen yang menyebabkan cacat atau rusak suatu produk. Diagram tulang ikan dapat digunakan pada industri manufaktur maupun industri jasa. Menurut Tjiptono dan Diana (2001) menyatakan bahwa diagram sebab akibat sering pula disebut diagram tulang ikan (*fishbone chart*). Diagram sebab akibat digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu proses atau situasi dan menemukan penyebab suatu persoalan atau masalah yang terjadi. Manfaat diagram ini yaitu dapat memisahkan penyebab dari gejala, memfokuskan pada hal-hal yang relevan serta dapat diterapkan pada setiap masalah. Berikut adalah contoh diagram sebab akibat.



Gambar 2.1 Diagram Sebab dan Akibat

Berdasarkan pernyataan Fakhri (2010) diagram sebab akibat ini pertama kali dikembangkan pada tahun 1950 oleh seorang pakar kualitas dari Jepang yaitu Dr. Kaoru Ishikawa yang menggunakan uraian grafis dari unsur-unsur proses untuk menganalisa sumber-sumber potensial dari penyimpangan proses.

Faktor-faktor penyebab utama dapat dikelompokkan dalam *material*/bahan baku, *machine*/mesin, *Man*/tenaga kerja, *method*/metode, *environment*/lingkungan. Adapun kegunaan dari diagram sebab akibat adalah:

1. Membantu mengidentifikasi akar penyebab masalah.
2. Menganalisa kondisi yang sebenarnya yang bertujuan untuk memperbaiki peningkatan kualitas.
3. Membantu membangkitkan ide-ide untuk solusi suatu masalah.
4. Membantu dalam pencarian fakta lebih lanjut.
5. Mengurangi kondisi-kondisi yang menyebabkan ketidaksesuaian produk dengan keluhan konsumen.
6. Menentukan standarisasi dari operasi yang sedang berjalan atau yang akan dilaksanakan.
7. Menentukan sarana pengambilan keputusan dalam pelatihan tenaga kerja.
8. Merencanakan tindakan perbaikan.

Nasuton (2005) menyatakan bahwa diagram sebab akibat adalah suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian dan kesenjangan yang terjadi. Penggunaan diagram sebab akibat menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memperoleh kesepakatan tentang masalah yang terjadi dan ungkapkan masalah itu sebagai suatu pertanyaan masalah.
2. Menemukan sekumpulan penyebab yang mungkin dengan menggunakan teknik *brainstorming* atau membentuk anggota tim yang memiliki ide-ide berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi.
3. Menggambarkan diagram dengan pertanyaan mengenai masalah untuk ditempatkan di sisi kanan (membentuk kepala ikan) dan kategori utama, seperti bahan baku, metode, manusia, mesin, pengukuran dan lingkungan ditempatkan pada cabang utama (membentuk tulang-tulang besar dari ikan). Kategori utama dapat diubah sesuai kebutuhan.
4. Menetapkan setiap faktor penyebab dalam kategori utama yang sesuai, dengan menempatkan pada cabang yang sesuai.

5. Menanyakan “mengapa” untuk menemukan akar penyebab, kemudian tuliskan akar-akar penyebab itu pada cabang-cabang yang sesuai dengan kategori utama.
6. Menginterpretasikan atas diagram sebab-sebab itu adalah dengan melihat penyebab yang muncul secara berulang, kemudian dapatkan kesepakatan melalui konsensus tentang penyebab tersebut. Selanjutnya, fokuskan perhatian pada penyebab yang dipilih melalui konsensus.
7. Menerapkan hasil analisis dengan menggunakan diagram sebab akibat (*fishbone*), dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan tindakan korektif, serta memonitor hasil-hasil untuk menjamin bahwa tindakan korektif yang dilakukan efektif karena telah menghilangkan akar penyebab dari masalah yang dihadapi.

#### 2.2.4 Diagram Pareto

Crocker dkk (2004) menyatakan bahwa diagram Pareto didasarkan pada prinsip yang mengatakan setiap peristiwa merupakan akibat dari sejumlah penyebab yang dapat digabungkan untuk menghasilkan seluruh peristiwa dalam banyak hal, hanya satu /dua penyebab yang dominan. Diagram Pareto menunjukkan seberapa jauh satu/dua unsur menyumbang pada persoalan tersebut dan apakah perbaikan telah terjadi. Diagram Pareto adalah dua grafik dalam satu diagram yaitu sebuah grafik garis dan batang. Grafik batang menunjukkan variasi, menurut frekuensi, persentase/biaya, yang terjadi atas masing-masing bentuk yang berlainan dari variabel tersebut. Grafik garis menunjukkan pengaruh dari semua variabel ini apabila dijumlahkan satu persatu dari yang terkecil sampai yang terbesar atau sebaliknya.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) diagram Pareto digunakan untuk mengklasifikasikan masalah menurut sebab dan gejalanya. Masalah didiagramkan menurut prioritas atau tingkat kepentingannya, dengan menggunakan formal grafik batang, dimana 100% menunjukkan kerugian total. Prinsip yang mendasari diagram ini adalah aturan 80-20 yang menyatakan bahwa *80% of the trouble comes from 20% of the problems*.

Tunggal (1993) berpendapat bahwa diagram Pareto adalah suatu diagram balok yang digunakan menunjukkan urutan prioritas beberapa masalah atau unsur masalah atau penyebab masalah menurut tingkat kepentingan atau prioritasnya. Analisis Pareto merupakan suatu pendekatan yang terkoordinasi untuk mengidentifikasi, memberi tingkatan dan bekerja secara permanen untuk menghilangkan kerusakan. Memfokuskan pada sumber kesalahan penting dengan aturan 80/20 : 80% masalah adalah karena 20% penyebab.

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh Ariani dalam Ramadhani (2014) diagram Pareto adalah suatu gambar yang mengurutkan suatu klasifikasi data dari kiri ke kanan menurut urutan rangking tertinggi hingga terendah. Hal ini dapat membantu menemukan permasalahan yang paling penting untuk segera diselesaikan (rangking tertinggi) sampai dengan masalah yang tidak harus segera diselesaikan (rangking terendah). Menurut Rusdianto dkk (2011) menyatakan diagram Pareto adalah alat yang digunakan untuk membandingkan berbagai kategori kejadian yang disusun menurut ukurannya, dari yang paling besar disebelah kiri ke yang paling kecil di sebelah kanan. Susunan tersebut akan membantu menentukan pentingnya atau prioritas kategori kejadiankejadian atau sebab-sebab kejadian yang dikaji.

Tisnowati (2008) menyatakan pada penelitiannya bahwa diagram Pareto adalah diagram batang yang menunjukkan masalah berdasarkan urutan banyaknya kejadian. Setiap permasalahan diwakili oleh satu diagram batang. Masalah yang paling banyak terjadi akan menjadi diagram batang yang paling tinggi, sedangkan masalah yang paling sedikit akan diwakili oleh diagram batang yang paling rendah. Menurut Wijaya dkk (2013) menyatakan diagram Pareto merupakan diagram batang yang menginformasikan frekuensi terjadinya setiap jenis kecacatan, dimana diurutkan dari jenis kecacatan yang memiliki frekuensi kejadian yang paling tinggi ke jenis kecacatan dengan frekuensi kejadian yang paling rendah.

Diagram Pareto pertama kali diperkenalkan oleh Alfredo Pareto dan digunakan pertama kali oleh Joseph Juran. Diagram Pareto adalah grafik balok dan grafik garis yang menggambarkan perbandingan masing-masing jenis data

terhadap keseluruhan. Dengan diagram Pareto, dapat terlihat masalah yang dominan sehingga dapat mengetahui prioritas penyelesaian masalah. Fungsi diagram Pareto adalah untuk mengidentifikasi atau menyeleksi masalah utama untuk peningkatan kualitas dari yang paling besar ke yang paling kecil (Ilham, 2012).

Diagram Pareto merupakan sebuah metode untuk mengelola kesalahan, masalah atau cacat untuk membantu memusatkan perhatian pada usaha penyelesaian masalah. Diagram Pareto adalah sebuah grafik untuk mengenali dan memetakan masalah atau cacat dalam urutan frekuensi menurun atau untuk mengidentifikasi masalah tertentu yang sedikit tetapi kritis dibandingkan dengan masalah yang banyak tetapi tidak penting. Diagram ini didasarkan pada hasil kerja Alfredo Pareto, seorang ahli ekonomi abad 19. Joseph M. Juran mempopulekan akibat kerja Pareto ini saat ia mengemukakan bahwa 80% masalah-masalah yang dihadapi perusahaan merupakan akibat dari hanya 20% penyebabnya (Soetjitro, 2010).

Menurut pernyataan Jani (2014) kegunaan diagram Pareto adalah menunjukkan prioritas sebab-sebab kejadian atau persoalan yang perlu ditangani, diagram Pareto dapat membantu untuk memusatkan perhatian pada persoalan utama yang harus ditangani dalam upaya perbaikan serta diagram Pareto mampu menunjukkan hasil upaya perbaikan dan menyusun data menjadi informasi yang berguna.

Menurut Chandra (2013) cara membuat diagram Pareto yaitu:

1. Menentukan masalah yang akan diteliti, mengidentifikasi kategorikategori atau penyebab-penyebab dari masalah yang akan diperbandingkan. Setelah itu merencanakan dan melaksanakan pengumpulan data.
2. Membuat suatu ringkasan daftar atau tabel yang mencatat frekuensi kejadian dari masalah yang telah diteliti dengan menggunakan formulir pengumpulan data atau lembar periksa.
3. Membuat daftar masalah secara berurut berdasarkan frekuensi kejadian dari yang tertinggi sampai terendah, serta hitunglah frekuensi kumulatif, persentase dari total kejadian, dan persentase dari total kejadian secara kumulatif.

4. Menggambar dua buah garis vertikal dan sebuah garis horizontal.
5. Membuat histogram pada diagram Pareto.
6. Menggambarkan kurva kumulatif serta cantumkan nilai-nilai kumulatif (total kumulatif atau persen kumulatif) di sebelah kanan atas dari interval setiap item masalah.
7. Memutuskan untuk mengambil tindakan perbaikan atas penyebab utama dari masalah yang sedang terjadi itu.

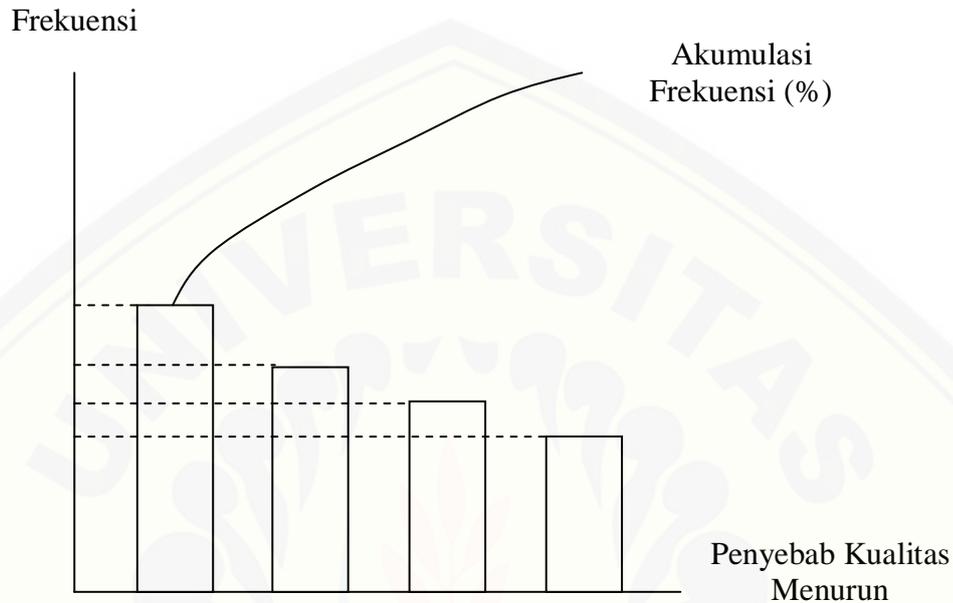
Menurut Ishikawa (1989) langkah-langkah membuat diagram Pareto adalah sebagai berikut:

1. Menentukan item klasifikasi yang akan digunakan dalam grafik, seperti cacat, kerusakan, produk, grup kerja, ukuran, kehancuran dsb.
2. Menetapkan periode waktu untuk digambarkan pada grafik. Periode diatur dalam satu hari, satu minggu, satu bulan dst. Periode waktu yang ditetapkan harus sama untuk semua grafik yang berkaitan sehingga dapat membandingkannya.
3. Menjumlahkan setiap item untuk periode yang telah ditetapkan. Jumlah tiap item ditunjukkan dengan panjang balok. Dapat menggunakan 100% sebagai total dan kemudian menghitung berapa jumlah persentase setiap item.
4. Menggambarkan sumbu horizontal dan vertikal dan membatasi sumbu vertikal dengan unit yang tepat.
5. Menuliskan item yang paling penting, kemudian yang paling penting selanjutnya dan seterusnya, sehingga item cacat utama ditunjukkan pada paling kiri pada sumbu horizontal.
6. Menggambar diagram batang. Tinggi balok menggambarkan nilai pada sumbu vertikal.
7. Memberikan judul pada grafik dan menuliskan dengan singkat sumber data grafik tersebut.

Menurut Atmaja (2005) menyatakan bahwa presentase kerusakan dapat diketahui dengan membagi antara jumlah kerusakan pada jenis dengan jumlah kerusakan secara keseluruhan, kemudian dikalikan 100%. Atau secara formulasi matematika dapat dituliskan sebagai berikut.

$$\text{Persentase Kerusakan} = \frac{\text{Jumlah Kerusakan pada Jenis}}{\text{Jumlah Kerusakan Keseluruhan}} \times 100\%$$

Berikut merupakan contoh diagram Pareto.



Gambar 2.2 Diagram Pareto

### 2.2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Menurut Angiz dkk (2012) menyatakan proses hirarki analisis (PHA) adalah metode modern yang digunakan untuk solusi masalah pembuatan keputusan. Diperkenalkan oleh Saaty pada tahun 1971 sebagai alat menangani situasi membuat keputusan individu. Metode itu dikembangkan untuk mengendalikan situasi membuat keputusan berkelompok. Menurut Djarwadi (2012) menyatakan AHP adalah kerangka untuk mengambil keputusan efektif atas persoalan yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian-bagiannya, menata bagian atau variabel.

Berdasarkan pendapat Lukmandono dkk (2012) *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah prosedur berbasis matematis yang menyatakan data kuantitatif maupun kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif dengan melakukan perbandingan berpasangan. Kelebihan metode ini adalah adanya struktur yang

berhirarki sebagai konsekuensi dari kriteria dan sub-kriteria yang dipilih, serta memperhitungkan validitas sampai batas toleransi inkonsistensi dari berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan. Jadi model ini merupakan suatu pengambilan keputusan yang komprehensif.

Menurut Hastuti (2010) menyatakan bahwa Proses Hirarki Analisis (PHA) merupakan model hirarki yang terdiri dari tujuan, kriteria dan beberapa subkriteria serta alternatif untuk masing-masing permasalahan atau keputusan. PHA didasarkan atas empat prinsip dasar yaitu dekomposisi (*decomposition*), penilaian kriteria dan alternatif (*comparative judgments*), penentuan prioritas (*synthesis of priority*) dan konsistensi logis. PHA memperhitungkan pembobotan setiap kriteria secara konsisten sehingga dapat diketahui kriteria mana yang berperan untuk mengoptimalkan tujuan. Pembobotan kriteria pada PHA dilakukan dengan menggunakan matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Pembobotan dapat dilakukan dengan syarat matriks perbandingan konsisten. Matriks perbandingan akan konsisten apabila aturan transitivitas dan resiprokal terpenuhi.

Amorowati (2007) berpendapat bahwa *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan atau optimasi *multivariate* yang digunakan dalam analisis kebijaksanaan. Pada hakekatnya AHP merupakan suatu model pengambil keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Model Proses Hirarki Analisis (PHA) menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif dalam pemecahannya. Analisis kualitatif digunakan untuk mendefinisikan persoalan dan penilaian. Dengan demikian PHA merupakan sebuah model yang luwes yang memungkinkan kita mengambil keputusan dengan mengkombinasikan pertimbangan pendapat dan nilai-nilai pribadi secara logis (Kusmartini, 2001).

Berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh Mulyono (1996) AHP adalah suatu teori umum tentang pengukuran. Ia digunakan untuk menemukan skala rasio baik dari perbandingan pasangan yang diskrit maupun kontinyu. Perbandingan-perbandingan ini dapat diambil dari ukuran aktual atau dari suatu

skala dasar yang mencerminkan kekuatan perasaan dan preferensi relatif. AHP memiliki perhatian khusus tentang penyimpangan dari konsistensi, pengukuran dan pada ketergantungan di dalam dan di antara kelompok elemen strukturnya. Terdapat beberapa prinsip yang harus dipahami yaitu:

#### 1. *Decomposition*

Setelah persoalan didefinisikan maka perlu dilakukan *decomposition* yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya, pemecahan juga dilakukan pada unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lagi, sehingga didapat beberapa tingkatan dari persoalan tadi. Proses ini dinamakan hirarki.

#### 2. *Comperative Judgment*

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif antara dua elemen pada suatu tingkat hirarki tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena ia akan berpengaruh pada elemen-elemen. Hasil penilaian ini disajikan dalam bentuk matriks *pairwise comparison*.

#### 3. *Synthesis Of Priority*

Dari setiap matriks *pairwise comparison* kemudian dicari *eigenvector* untuk mendapatkan *local priority*.

#### 4. *Logical Consistency*

Konsistensi memiliki dua makna yaitu objek-objek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansinya. Serta tingkat hubungan antar objek-objek yang didasarkan pada kriteria tertentu.

Menurut Marimin dkk (2013) menyatakan bahwa terdapat prinsip dalam menyelesaikan persoalan dengan analisis logis eksplisit yaitu:

#### 1. Penyusunan Hirarki

Penyusunan hirarki dilakukan dengan cara mengidentifikasi pengetahuan atau informasi yang sedang diamati, yang dimulai dari permasalahan yang kompleks yang diuraikan menjadi elemen pokoknya, dan elemen pokok ini diuraikan lagi ke dalam bagian-bagiannya lagi dan seterusnya secara hirarki. Susunan hirarkinya terdiri dari *goal*, *criteria* dan *alternatif*.

## 2. Penilaian Setiap Tingkat Hirarki

Penilaian setiap tingkat hirarki dinilai melalui perbandingan berpasangan. Skala 1-9 ditetapkan sebagai pertimbangan dalam membandingkan pasangan elemen disetiap tingkat hirarki terhadap suatu elemen yang berada di tingkat atasnya. Berikut merupakan nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan:

Tabel 2.1 Nilai Kualitatif dari Skala Perbandingan

Nilai	Keterangan
1	Faktor vertikal sama penting dengan faktor horizontal
3	Faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal
5	Faktor vertikal jelas lebih penting dari faktor horizontal
7	Faktor vertikal sangat jelas lebih penting dari faktor horizontal
9	Faktor vertikal mutlak lebih penting dari faktor horizontal
2,4,6,8	Apabila ragu-ragu antara dua nilai elemen yang berdekatan
1/(2-9)	Kebalikan dari keterangan nilai 2-9

## 3. Penentuan Prioritas

Setiap tingkat hirarki perlu dilakukan perbandingan berpasangan untuk menentukan prioritas. Sepasang elemen dibandingkan berdasarkan kriteria tertentu dan menimbang intensitas preferensi antar elemen. Hubungan antar elemen dari setiap tingkatan hirarki ditetapkan dengan membandingkan elemen itu dalam pasangan. Perbandingan berpasangan diulangi lagi untuk semua elemen dalam tiap tingkat. Langkah terakhir adalah dengan memberi bobot setiap vektor dengan prioritas sifatnya. Susun elemen ini dalam sebuah matriks:

Tabel 2.2 Matriks Perbandingan Kriteria

<i>Goal</i>	K1	K2	K3
K1			
K2			
K3			

#### 4. Konsistensi Logis

Semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Konsistensi sampai batas tertentu dalam menetapkan prioritas adalah perlu untuk memperoleh hasil-hasil yang shahih dalam dunia nyata. AHP menyusun konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan melalui suatu rasio konsistensi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Sub sektor perkebunan yang merupakan bagian dari sektor pertanian memiliki peranan yang sangat penting, yaitu sebagai pembangunan wilayah, penyerapan tenaga kerja, penyumbang devisa bagi negara dan mampu memberikan kontribusi yang besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Tanaman perkebunan yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan yaitu Komoditas tembakau.

Tembakau adalah tanaman perkebunan musiman. Tembakau merupakan komoditas yang memiliki potensi tinggi untuk di ekspor. Tembakau merupakan komoditas yang bernilai ekonomi tinggi. Bagi Indonesia tembakau berperan dalam perekonomian nasional yaitu sebagai sumber devisa, sumber penerimaan pemerintah berupa pajak dan cukai, sumber pendapatan petani dan lapangan kerja masyarakat. Pada beberapa daerah, banyak masyarakat yang menggantungkan hidupnya pada usaha perkebunan khususnya tanaman tembakau.

Tembakau merupakan komoditas unggulan Kabupaten Jember yang sebagian besar hasil produksi diekspor ke luar negeri. Jember memiliki potensi untuk dilakukan proses usahatani dan pengolahan tembakau. Hal ini karena Kabupaten Jember memiliki keunggulan komparatif dibandingkan dengan daerah yang lainnya seperti kondisi iklim, geografi dan faktor lainnya sangat mendukung proses pengusahaan tembakau, sehingga tembakau yang dihasilkan memiliki kualitas yang bagus. Di Kabupaten Jember terdapat beberapa pelaku usaha perkebunan tembakau yaitu tembakau rakyat, tembakau perusahaan swasta dan tembakau yang diusahakan oleh BUMN (PTPN X). Salah satu perusahaan milik negara yang mengusahakan tembakau yaitu PTPN X Kebun Kertosari yang

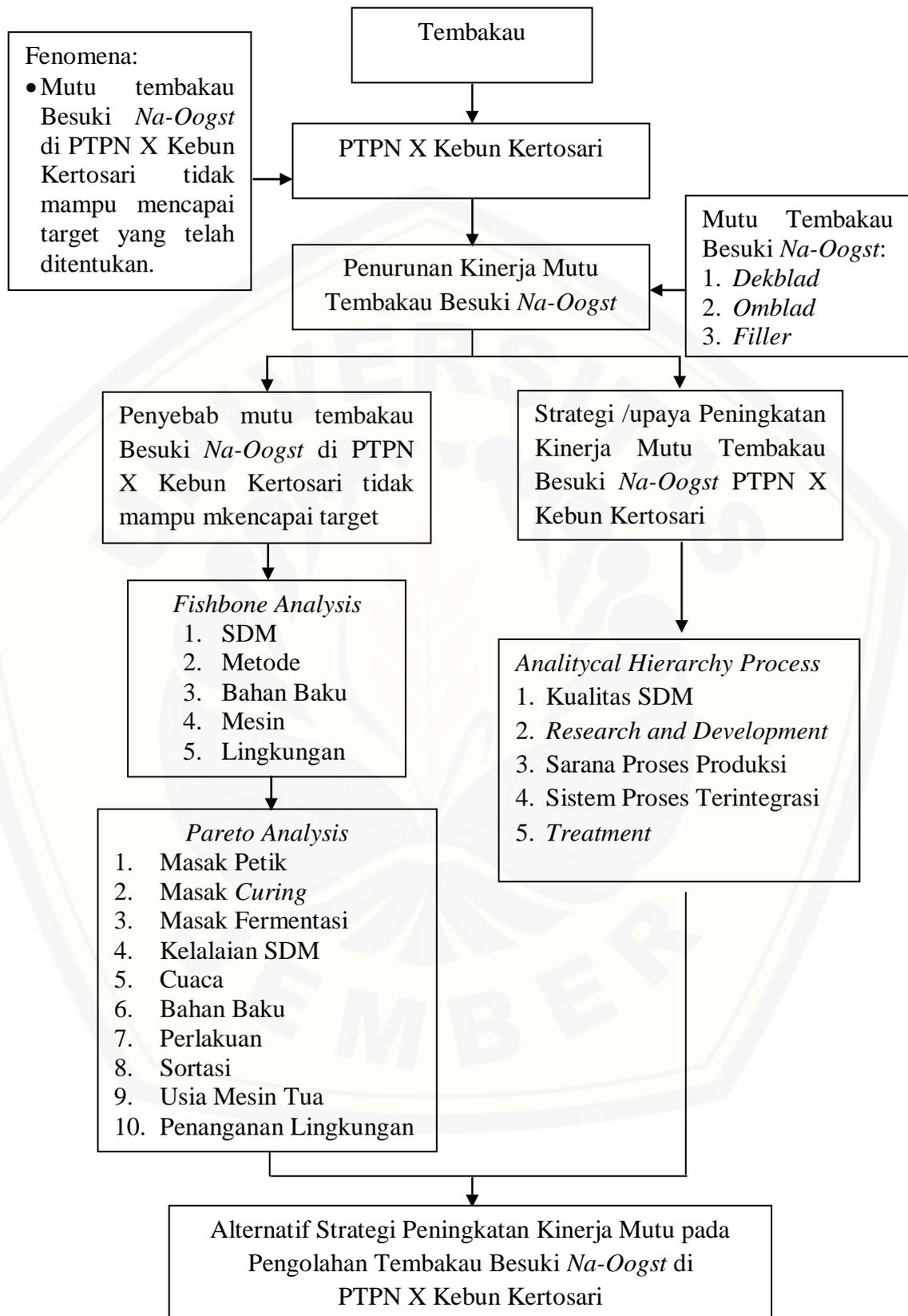
terletak di Kecamatan Pakusari Kabupaten Jember. Tembakau yang diproduksi sebagian besar diekspor ke luar negeri. Harga jual tembakau Besuki *Na-Oogst* ditentukan oleh mutu tembakau (*dekblad, omblad dan filler*), mutu yang baik dapat dihasilkan dari pengelolaan dan kinerja mutu yang baik.

Kebun Kertosari merupakan salah satu unit dari anak perusahaan PTPN X yang mengusahakan komoditas tembakau sebagai komoditas utama di Kabupaten Jember. Salah satu jenis tembakau yang diusahakan yaitu tembakau Besuki *Na-Oogst*. Mutu yang dihasilkan dari pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* yaitu *dekblad, omblad dan filler*. Keberhasilan suatu perusahaan dalam proses produksi dapat dilihat dari 2 hal yaitu kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Berdasarkan data yang diperoleh dari PTPN X Kebun Kertosari, secara kuantitas perusahaan mampu memproduksi tembakau Besuki *Na-Oogst* sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan. Berdasarkan kualitas produksi, perusahaan belum mampu mencapai target yang telah ditentukan, hal ini dibuktikan dengan data kualitas pada tahun 2013 dan 2014 yang semakin menurun. Penurunan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* disebabkan oleh beberapa hal salah satunya yaitu terjadi penurunan kinerja mutu pada perusahaan.

Permasalahan yang dialami PTPN X Kebun Kertosari dalam memproduksi tembakau Besuki *Na-Oogst* yaitu tidak mampu mencapai kualitas yang telah ditargetkan oleh perusahaan. Permasalahan ini akan dibahas dan diselesaikan dengan bantuan diagram sebab akibat atau yang biasa disebut diagram tulang ikan (*fishbone*), melalui diagram ini akan diketahui faktor penyebab terjadinya kualitas yang tidak mampu mencapai target. Faktor-faktor tersebut nantinya dikelompokkan menjadi bahan baku, metode, mesin, peralatan serta SDM dan Lingkungan. Setelah dianalisis dengan diagram sebab akibat, faktor-faktor yang mempengaruhi mutu tembakau dianalisis dengan menggunakan diagram Pareto untuk mengetahui faktor apa yang menjadi penyebab utama terjadinya penurunan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst*.

Berdasarkan permasalahan tersebut dibutuhkan strategi atau upaya yang mampu meningkatkan kualitas Besuki *Na-Oogst* sehingga mampu meningkatkan kinerja PTPN X Kebun Kertosari. Strategi atau upaya untuk meningkatkan kinerja

PTPN X Kebun Kertosari khususnya di gudang Sukowono akan dianalisis dengan menggunakan *Annalitycal Hierarchy Process* (AHP). Metode AHP merupakan suatu metode dalam pemilihan beberapa alternatif dengan melakukan penilaian komparatif berpasangan sederhana yang digunakan untuk mengembangkan prioritas-prioritas secara keseluruhan berdasarkan ranking. Bahkan persoalan yang kompleks sekalipun akan dapat disederhanakan dan dipercepat proses pengambilan keputusannya (Marimin dan Maghfiroh dalam Utami, 2014). Penetapan strategi prioritas dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan menggunakan *Expert Choice* 11. Strategi yang dirumuskan pada penelitian ini yaitu peningkatan kualitas SDM, adanya *research and development*, perbaikan sarana proses produksi, adanya sistem proses terintegrasi dan *treatment* atau perlakuan-perlakuan khusus untuk meningkatkan mutu tembakau. Melalui analisis ini dapat diketahui penyebab tidak tercapainya mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* sehingga dapat ditentukan alternatif yang mampu meningkatkan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Berikut merupakan bagan kerangka penelitian mengenai Strategi Peningkatan Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu di PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

#### 2.4 Hipotesis

1. Mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target disebabkan oleh beberapa hal yaitu SDM, metode bahan baku, mesin dan lingkungan. Penyebab utama terjadinya penurunan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari yaitu Kelalaian dan keterbatasan keterampilan SDM.
2. Strategi utama atau yang diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja mutu tembakau besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari yaitu kualitas SDM. Strategi pendukungnya yaitu sistem proses terintegrasi, sarana proses produksi, perlakuan (*treatment*) untuk menghadapi perubahan lingkungan, kemudian *research and development*.

### BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penentuan Daerah Penelitian

Metode penentuan daerah pada penelitian ini dilakukan dengan sengaja (*Porpositive Method*) yaitu PTPN X Kebun Kertosari. PTPN X Kebun Kertosari memiliki 3 cabang gudang yaitu Gudang Kertosari, Ajung Kalisat dan Sukowono. Gudang tembakau bawah naungan (TBN) diolah di Gudang Kertosari, Gudang Ajung Kalisat dan Gudang Sukowono, sedangkan untuk tembakau *Na-Oogst* hanya diolah di Gudang Sukowono. Penentuan daerah tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa Kabupaten Jember khususnya Kecamatan Pakusari, Kalisat, Sukowono dan Ledokombo merupakan 5 kecamatan besar produksi tembakau tertinggi di Kabupaten Jember, dimana kecamatan tersebut memasok tembakau Besuki *Na-Oogst* pada gudang pengolahan di Sokowono dan lokasi tersebut merupakan areal tanam dan lokasi produksi PTPN X Kebun Kertosari.

#### 3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis. Menurut Nazir (2009) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang, tujuannya untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki yaitu penyebab kualitas produksi tembakau Besuki *Na-Oogst* tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan oleh PTPN X Kebun Kertosari. Metode analitis menyelidiki secara terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia yang dapat memberikan rekomendasi untuk keperluan di masa yang akan datang. Pada penelitian analitis data mengenai hal-hal yang ingin diselidiki kemudian dianalisis, diberikan interpretasi dan diadakan generalisasi. Pada penelitian ini metode analitis digunakan untuk menganalisis terkait cara pengelolaan tembakau Besuki *Na-Oogst* untuk mencapai kualitas yang ditargetkan serta strategi peningkatan kinerja PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan observasi secara langsung untuk mengamati kondisi perusahaan pada proses pengolahan/produksi tembakau Besuki *Na-Oogst*, metode *Focus Group Discussion* (FGD) dengan bantuan panduan FGD. Menurut Afiyanti (2008) metode ini memperoleh data dari interaksi responden hasil diskusi suatu kelompok yang berfokus melakukan bahasan menyelesaikan permasalahan tertentu. Menurut Kristiana (2013) jumlah peserta dalam kelompok cukup 7–10 orang, namun dapat diperbanyak hingga 12 orang. Metode wawancara dilakukan dengan bantuan kuisisioner untuk memperoleh data mengenai mutu/kualitas, permasalahan yang terjadi kaitannya dengan proses produksi serta cara atau strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Hikmat (2012) terdapat 2 jenis data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder:

1. Data primer adalah data yang sangat diperlukan dalam melakukan penelitian atau data yang utama. Data primer diperoleh dengan hasil wawancara langsung dan FGD kepada responden mengenai objek penelitian melalui bantuan daftar pertanyaan (kuisisioner) dan panduan FGD. Data primer pada penelitian ini diperoleh dengan metode wawancara dengan bantuan kuisisioner kepada manajer pengolahan, asisten manajer dan 7 orang juru teknis. Dimana asisten manajer mengetahui seluruh kegiatan dan kondisi yang ada di PTPN X Kebun Kertosari Gudang Sukowono, juru teknis menguasai dalam hal tahapan-tahapan pengolahan tembakau.
2. Data sekunder adalah data yang berperan sebagai data pendukung yang fungsinya menguatkan data primer, pada umumnya data sekunder digunakan oleh peneliti untuk memberikan gambaran tambahan, gambaran pelengkap ataupun untuk diproses lebih lanjut. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari Badan Pusat Statistik, dokumen-dokumen dari kantor PTPN X Kebun Kertosari, Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember dll, data tersebut disajikan dalam bentuk buku, atikel, gambar, grafik, pendapat para ahli dan makalah yang berguna secara teoritis dalam mendukung penelitian ini.

### 3.4 Metode Penentuan Responden

Proses pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari terdiri dari beberapa tahapan kegiatan yaitu turun truk, saring rompos, fermentasi, bir-biran (buka daun), sortasi, *nazien*, pengebalan/pengemasan. Setiap atau beberapa tahapan kegiatan terdapat penanggung jawab atau biasa disebut juru teknik yang mengetahui secara detail pada proses tahapan kegiatan tersebut. Gudang pengolahan Sukowono dipimpin oleh asisten manajer pengolahan yang mengetahui secara keseluruhan proses produksi tembakau Besuki *Na-Oogst*. Responden pada penelitian ini ditentukan secara sengaja yaitu manajer pengolahan, asisten manajer pengolahan, juru teknik fermentasi, juru teknik sortasi tahap I/II, juru teknik sortasi tahap III/IV, juru teknik sortasi *filler*, juru teknik sortasi *dekblad/omblad*, juru teknik *nazien/nametten* dan juru teknik pengebalan. Responden-responden tersebut dipilih untuk mendukung penelitian menyangkut penyebab tidak tercapainya target kualitas tembakau besuki *Na-Oogst* serta strategi atau upaya yang digunakan untuk meningkatkan kinerja PTPN X Kebun Kertosari khususnya gudang Sukowono. Responden-responden tersebut dipilih karena memahami secara keseluruhan mengenai tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari khususnya gudang Sukowono.

### 3.5 Metode Analisis Data

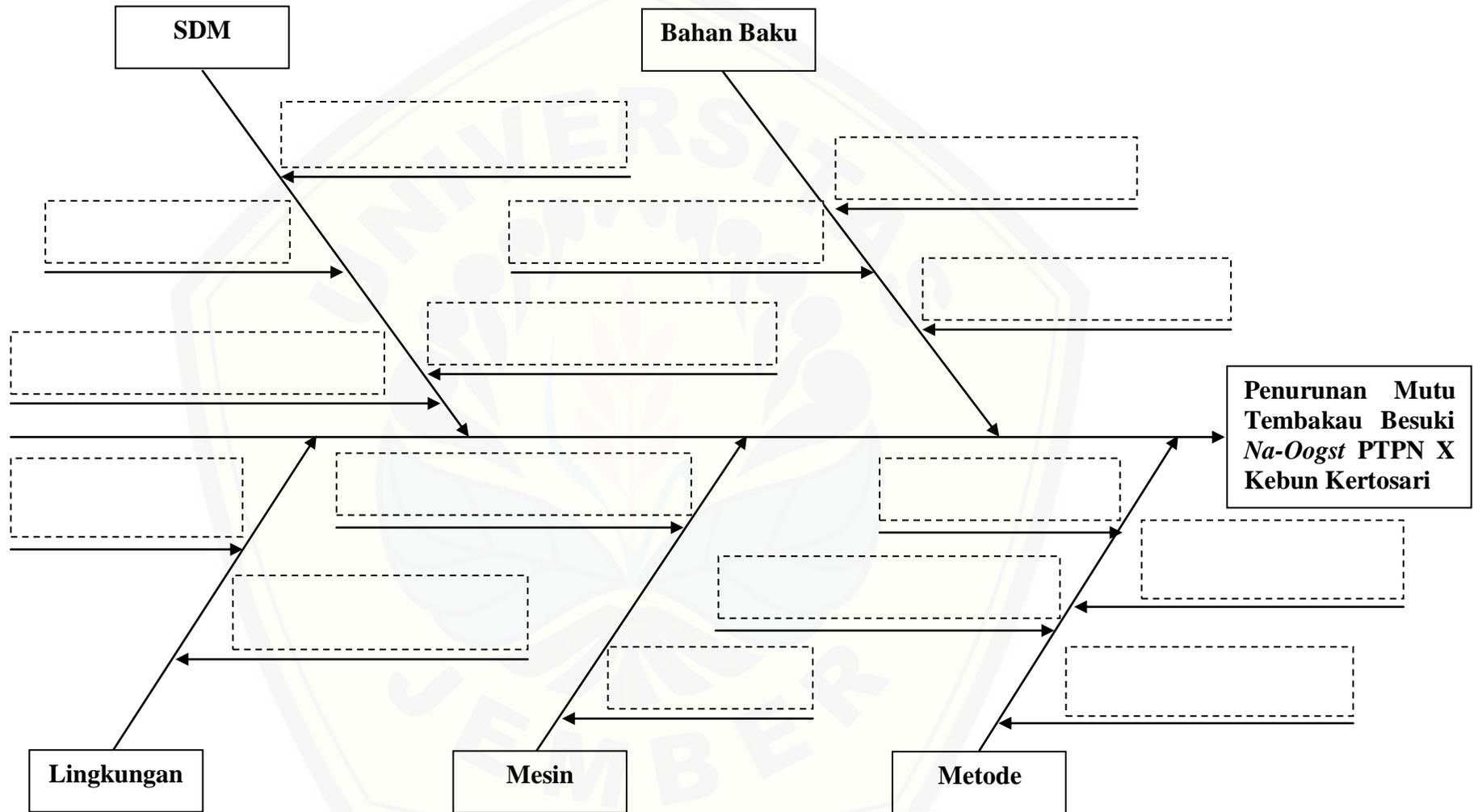
Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama mengenai faktor penyebab kualitas tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target akan dianalisis secara deskriptif dengan diagram sebab akibat atau biasa disebut diagram tulang ikan (*fishbone*) secara deskriptif. Metode Deskriptif bertujuan membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang sedang diselidiki (Nazir, 2011). Faktor penyebab mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target dianalisis dengan diagram tulang ikan dengan menjabarkan beberapa faktor penyebabnya yaitu:

1. Sumberdaya manusia yang menjadi penggerak seluruh kegiatan proses produksi. Jumlah SDM, usia SDM, keterampilan SDM serta pengalaman kerja juga sangat menentukan kualitas produk yang dihasilkan. Melalui SDM dapat diketahui penyebab tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Metode yang diterapkan pada proses produksi, yaitu mulai dari perolehan bahan baku, persiapan produksi, proses produksi dan pengemasan dan seterusnya. Salah satu cara untuk mengetahui penyebab kualitas tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mencapai target yaitu dengan menganalisis metode yang digunakan oleh perusahaan tersebut.
3. Bahan Baku merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas produk tembakau yang dihasilkan, bahan baku yang baik mampu menghasilkan kualitas produk yang baik pula, melalui kualitas dan kuantitas bahan baku serta perolehan dan persediaan bahan baku mampu mengetahui penyebab kualitas hasil akhir produk tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target yang ditetapkan.
4. Mesin dan peralatan yang digunakan pada proses produksi. Penurunan kualitas dapat dipengaruhi oleh mesin dan alat yang digunakan, dengan melihat kondisi mesin dan alat dapat diketahui salah satu penyebab tidak tercapainya kualitas tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari.
5. Lingkungan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kualitas produk tembakau yang dihasilkan, faktor lingkungan yang berpengaruh yaitu cuaca dan penanganan lingkungan. Cuaca dapat mempengaruhi produksi tembakau hijau yang digunakan sebagai bahan baku, cuaca juga mampu mempengaruhi mutu penyimpanan tembakau.

Berikut merupakan langkah-langkah analisis penyebab mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target:

1. Menetapkan masalah yang terjadi dan ungkapkan masalah itu sebagai suatu pertanyaan. Masalah yang ada yaitu mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* tidak mampu mencapai target serta terjadi penurunan kinerja mutu PTPN X Kebun Kertosari.

2. Menemukan penyebab dengan menggunakan teknik *brainstorming*. Penyebab mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target yaitu SDM, Metode, Bahan Baku, Mesin dan Lingkungan.
3. Menggambar diagram dengan pertanyaan mengenai masalah untuk ditempatkan di sisi kanan (membentuk kepala ikan) yaitu Penurunan Kinerja mutu PTPN X Kebun Kertosari. Kategori utama, seperti bahan baku, metode, manusia, mesin, pengukuran dan lingkungan ditempatkan pada cabang utama (membentuk tulang-tulang besar dari ikan).
4. Menetapkan faktor penyebab pada kategori utama, dengan menempatkan pada cabang yang sesuai yaitu SDM, metode, bahan baku, mesin dan lingkungan.
5. Menanyakan “mengapa” pada setiap masalah untuk menemukan akar penyebab, kemudian tuliskan akar penyebab pada cabang yang sesuai dengan kategori utama.
6. Menginterpretasikan atas diagram sebab-sebab itu adalah dengan melihat penyebab yang muncul secara berulang, kemudian dapatkan kesepakatan melalui konsensus tentang penyebab tersebut. Selanjutnya, fokuskan perhatian pada penyebab yang dipilih melalui konsensus.
7. Menerapkan hasil analisis dengan menggunakan diagram tulang ikan (*fishbone*), dengan cara mengembangkan dan mengimplementasikan tindakan korektif, serta memonitor hasil-hasil untuk menjamin bahwa tindakan korektif yang dilakukan efektif karena telah menghilangkan akar penyebab dari masalah yang dihadapi. Berikut merupakan diagram tulang ikan penurunan kinerja mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun kertosari.



Gambar 3.1 Diagram Tulang Ikan

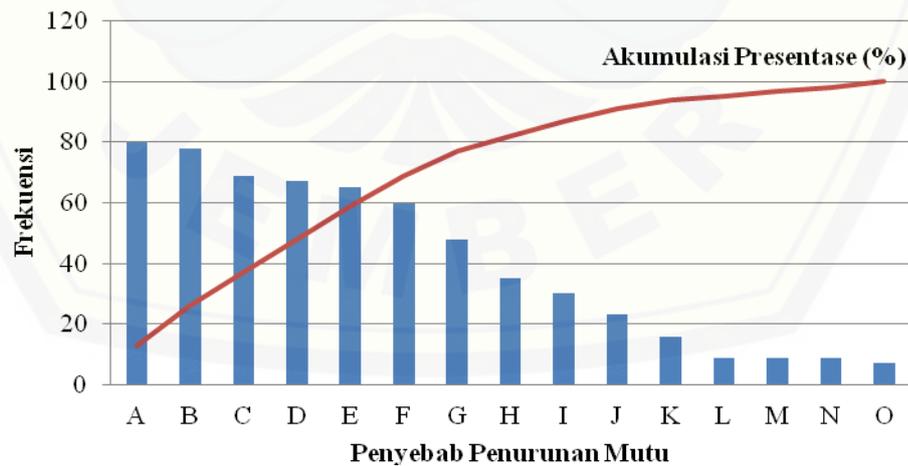
Setelah dianalisis dengan diagram tulang ikan, maka faktor-faktor yang menyebabkan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari akan dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan diagram Pareto. Menurut Diatin (2006) menyatakan bahwa analisis Diagram Pareto dilakukan untuk mengetahui jenis dan frekuensi kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Setelah dianalisis dengan diagram tulang ikan, faktor yang menyebabkan mutu tembakau tidak mampu mencapai target akan dianalisis dengan diagram Pareto yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan masalah yang akan diteliti, mengidentifikasi kategori-kategori atau penyebab-penyebab dari masalah yang akan diperbandingkan. Setelah itu merencanakan dan melaksanakan pengumpulan data.
2. Membuat suatu ringkasan daftar atau tabel yang mencatat frekuensi kejadian dari masalah yang telah diteliti dengan menggunakan formulir pengumpulan data atau lembar periksa.
3. Membuat daftar masalah secara berurutan berdasarkan frekuensi kejadian dari yang tertinggi sampai terendah, serta hitunglah frekuensi kumulatif, persentase dari total kejadian dan persentase dari total kejadian secara kumulatif.
4. Menggambar dua buah garis vertikal (frekuensi) dan sebuah garis horizontal (penyebab penurunan mutu tembakau besuki *Na-Oogst*)
5. Membuat histogram pada diagram Pareto.
6. Menggambar kurva kumulatif serta mencantumkan nilai kumulatif (total kumulatif/persen kumulatif) pada kanan atas dari interval setiap item masalah.
7. Memutuskan tindakan perbaikan atas penyebab utama masalah yang terjadi. Berikut merupakan tabel dan diagram Pareto Analisis Permasalahan Penurunan Kinerja Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari.

Tabel 3.1 Analisis Permasalahan Penurunan Kinerja Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari

No.	Permasalahan	Frekuensi	Akumulasi Frekuensi	Presentase (%)	Akumulasi Presentasi (%)
1.	Kelalaian Tenaga Kerja				
2.	Keterbatasan Pengalaman TK				
3.	Kurangnya Keterampilan TK				
4.	Usia Tenaga Kerja				
5.	Kesalahan Masak Petik				
6.	Kesalahan Masak <i>Curing</i>				
7.	Kesalahan Saring Rompos				
8.	Kurangnya <i>Research and Development</i>				
9.	Keterbatasan Perlakuan Produksi				
10.	Kesalahan Masak Fermentasi				
11.	Kesalahan Sortasi Tembakau				
12.	Kondisi Mesin				
13.	Keterbatasan Sarana Produksi				
14.	Pengaruh Tekanan Cuca Ekstrim				
15.	Keterbatasan Perlakuan Cuaca Ekstrim				
Total					

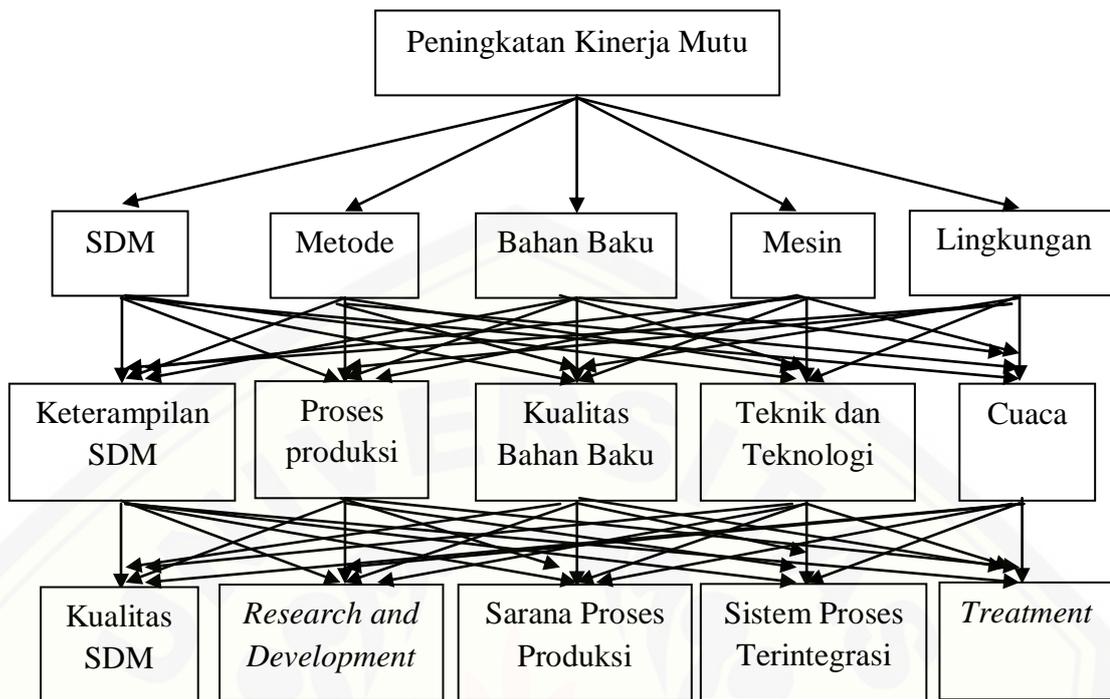
Sumber: PTPN X Kebun Kertosari (2016)



Gambar 3.2 Grafik Analisis Pareto

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis kedua yaitu mengenai strategi peningkatan kinerja PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember akan dianalisis secara kuantitatif dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Saaty (1991) menyatakan bahwa AHP adalah suatu model yang luwes yang memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi mereka masing-masing dan memperoleh pemecahan sesuai dengan dirinya. Prosesnya adalah mengidentifikasi, memahami dan menilai interaksi-interaksi dari suatu sistem sebagai satu keseluruhan. Menurut pendapat Susihono (2012) tujuan dari AHP ini adalah menyelesaikan masalah yang kompleks atau tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit, mengatasi antara rasionalitas dan intuisi, memilih yang terbaik dari sejumlah alternatif yang telah dievaluasi dengan memperhatikan beberapa kriteria. Menurut Utami (2014) Adapun langkah-langkah AHP yaitu:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Langkah pertama adalah menentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail, dan mudah dipahami. Masalah yang terjadi yaitu pada SDM, Metode, Bahan Baku, Mesin dan Lingkungan. Tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya akan dikembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya. Solusi dari permasalahan ini yaitu peningkatan kualitas SDM, perlakuan menghadapi perubahan lingkungan, sarana proses produksi untuk menghasilkan bahan baku berkualitas, metode yang digunakan sesuai dengan SOP dan penggunaan alat dan mesin dengan baik dan benar.
2. Membuat struktur hierarki diawali tujuan utama di level teratas, kemudian akan disusun level hierarki yang berada di bawahnya, yaitu kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif kemudian sub kriteria sebagai turunan dari kriteria dan menentukan alternatif tersebut. Berikut merupakan struktur hirarki peningkatan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari.



Gambar 3.3 Struktur Hirarki

3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas, yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai *eigen* dan menguji konsistensinya dan jika hasilnya tidak konsisten maka perlu mengulang pengambilan data.
6. Menghitung vektor *eigen* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Hal ini dilakukan untuk menentukan prioritas elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan melalui cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks dan

menjumlahkan nilai dari setiap baris dan membagi dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata. Berikut merupakan matriks perbandingan kriteria peningkatan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari.

Tabel 3.2 Matriks Perbandingan Kriteria Peningkatan Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari

Tingkat 1

Peningkatan Mutu Tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i>	SDM	Metode	Bahan Baku	Mesin	Lingkungan
SDM					
Metode					
Bahan Baku					
Mesin					
Lingkungan					

Tingkat 2

SDM	Keterampilan SDM	Proses Produksi	Kualitas Bahan Baku	Teknik dan Teknologi	Cuaca
Keterampilan SDM					
Proses Produksi					
Kualitas Bahan Baku					
Teknik dan Teknologi					
Cuaca					
Metode	Keterampilan SDM	Proses Produksi	Kualitas Bahan Baku	Teknik dan Teknologi	Cuaca
Keterampilan SDM					
Proses Produksi					
Kualitas Bahan Baku					
Teknik dan Teknologi					
Cuaca					

Bahan Baku	Keterampilan SDM	Proses Produksi	Kualitas Bahan Baku	Teknik dan Teknologi	Cuaca
Keterampilan SDM					
Proses Produksi					
Kualitas Bahan Baku					
Teknik dan Teknologi					
Cuaca					

Mesin	Keterampilan SDM	Proses Produksi	Kualitas Bahan Baku	Teknik dan Teknologi	Cuaca
Keterampilan SDM					
Proses Produksi					
Kualitas Bahan Baku					
Teknik dan Teknologi					
Cuaca					

Lingkungan	Keterampilan SDM	Proses Produksi	Kualitas Bahan Baku	Teknik dan Teknologi	Cuaca
Keterampilan SDM					
Proses Produksi					
Kualitas Bahan Baku					
Teknik dan Teknologi					
Cuaca					

## Tingkat 3

Keterampilan SDM	Kualitas SDM	<i>Research &amp; Development</i>	Sarana proses produksi	Sistem Proses Terintegrasi	<i>Treatment</i>
------------------	--------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------	------------------

Kualitas SDM

*Research & Development*

Sarana proses produksi

Sistem Proses Terintegrasi

*Treatment*

Proses Produksi	Kualitas SDM	<i>Research &amp; Development</i>	Sarana proses produksi	Sistem Proses Terintegrasi	<i>Treatment</i>
-----------------	--------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------	------------------

Kualitas SDM

*Research & Development*

Sarana proses produksi

Sistem Proses Terintegrasi

*Treatment*

Kualitas Bahan Baku	Kualitas SDM	<i>Research &amp; Development</i>	Sarana proses produksi	Sistem Proses Terintegrasi	<i>Treatment</i>
---------------------	--------------	-----------------------------------	------------------------	----------------------------	------------------

Kualitas SDM

*Research & Development*

Sarana proses produksi

Sistem Proses Terintegrasi

*Treatment*

Teknik dan Teknologi	Kualitas SDM	<i>Research &amp; Development</i>	Sarana proses produksi	Sistem Proses Terintegrasi	<i>Treatment</i>
Kualitas SDM					
<i>Research &amp; Development</i>					
Sarana proses produksi					
Sistem Proses Terintegrasi					
<i>Treatment</i>					

Cuaca	Kualitas SDM	<i>Research &amp; Development</i>	Sarana proses produksi	Sistem Proses Terintegrasi	<i>Treatment</i>
Kualitas SDM					
<i>Research &amp; Development</i>					
Sarana proses produksi					
Sistem Proses Terintegrasi					
<i>Treatment</i>					

7. Memeriksa konsistensi hierarki AHP dengan memeriksa rasio konsistensi dengan melihat indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid.
8. Rasio konsistensi yang tertinggi merupakan strategi utama atau strategi yang diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari dan rasio konsistensi pada strategi yang lainnya merupakan strategi pendukung untuk meningkatkan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari.

### 3.6 Definisi Operasional

1. Tembakau adalah komoditas perkebunan yang memiliki nilai ekonomis tinggi dan merupakan komoditas unggulan Kabupaten Jember. Hasil produksi diukur dalam satuan Kilogram (Kg).

2. Tembakau Besuki *Na-Oogst* merupakan jenis tembakau yang ditanam diakhir musim kemarau, kemudian dipanen atau dipetik pada musim penghujan. Tembakau ini diproduksi oleh PTPN X Kebun Kertosari. Hasil produksi diukur dalam satuan kilogram (Kg).
3. Responden dalam penelitian ini meliputi Manajer pengolahan, Asisten Manajer, 7 orang juru teknik. Diukur dalam satuan jiwa/orang.
4. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.
5. Mutu atau kualitas pada penelitian ini yaitu kualitas tembakau Besuki *Na-Oogst* yaitu *dekblad*, *omblad* dan *filler*. Diukur dalam satuan persen (%).
6. *Dekblad* adalah tembakau yang digunakan sebagai pembalut luar cerutu, tembakau jenis ini memiliki nilai ekonomis tinggi. Kualitas ini diukur dalam satuan persen (%)
7. *Oblad* adalah tembakau yang digunakan sebagai pembungkus dilapisan kedua, kualitas *Oblad* lebih rendah dari *Dekblad* dan harus memiliki rasa yang khas. Kualitas ini diukur dalam satuan persen (%).
8. *Filler* merupakan tembakau yang digunakan sebagai pengisi cerutu, harus memiliki rasa yang dominan karena sangat menentukan *taste* yang khas. Kualitas ini diukur dalam satuan persen (%).
9. Kuantitas merupakan banyaknya tembakau Besuki *Na-Oogst* yang diproduksi PTPN X Kebun Kertodari. Kuantitas diukur dalam satuan kilogram (Kg).
10. *Fishbone* adalah diagram tulang ikan yang digunakan untuk mengetahui variabel-variabel yang menyebabkan penurunan kualitas dan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk diagram yang menyerupai tulang ikan.
11. Diagram Pareto digunakan untuk mengklasifikasikan penurunan kualitas dan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari. menurut sebab dan gejalanya. Prinsip yang mendasari diagram ini adalah aturan 80-20 yang menyatakan bahwa *80% of the trouble comes from 20% of the problems*. diagram ini disajikan dalam bentuk grafik batang dan garis.

12. Metode merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
13. Mesin merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
14. SDM merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
15. Bahan baku merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
16. Lingkungan adalah salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
17. *Analytic Hierarchy Process* adalah alat analisis untuk menentukan strategi peningkatan kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk bagan.
18. Keterampilan SDM merupakan sub kriteria dari SDM pada proses hirarki analisis peningkatan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
19. Proses produksi merupakan sub kriteria dari metode pada proses hirarki analisis peningkatan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
20. Kualitas bahan baku merupakan sub kriteria dari bahan baku pada proses hirarki analisis peningkatan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
21. Teknik dan teknologi merupakan sub kriteria dari SDM pada proses hirarki analisis peningkatan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.

22. Cuaca merupakan sub kriteria dari lingkungan pada proses hirarki analisis peningkatan kinerja mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
23. Sistem proses terintegrasi adalah strategi untuk meningkatkan teknologi atau mesin untuk mempengaruhi kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan secara deskriptif.
24. *Research and development* merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan proses produksi atau metode yang mempengaruhi kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
25. Kualitas SDM merupakan salah satu strategi untuk mengurangi SDM yang tidak terampil yang mempengaruhi kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
26. Sarana proses produksi merupakan salah satu strategi untuk memperoleh bahan baku berkualitas yang mempengaruhi kinerja mutu pada pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.
27. *Treatment* adalah salah satu strategi untuk mengatasi adanya perubahan cuaca yang nantinya mempengaruhi mutu pada produksi dan pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Disajikan dalam bentuk deskriptif.

## BAB 4. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 4.1 Sejarah Singkat PTPN X Kebun Kertosari Jember

PTPN X Kebun kertosari sebelumnya merupakan kebun Ex. PTP XXVII yang merupakan salah satu perusahaan di Jember dimana pada era pra nasionalisasi merupakan *onderneming* milik Belanda antara lain *Landbow Maatschappij Oud Djember* (LMOD) dan *Landbow Maatschappij Soekowono* (LMS) yang kemudian pada tahun 1957 setelah nasionalisasi ditetapkan menjadi perusahaan perkebunan negara (PPN) . pada tahun 1959 berubah menjadi *PRAE UNIT TEMBAKAU*, tahun 1961 berubah menjadi Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) Kesatuan IX, pada tahun 1964 dipecah menjadi dua yaitu Perusahaan Perkebunan Tembakau Negara (PPTN) Besuki V di Jember dan Perusahaan Perkebunan Tembakau Negara (PPTN) Besuki VI di Bondowoso, pada tahun 1968 disatukan menjadi perusahaan Negara Perkebunan (PNP) XXVII, tahun 1972 diubah menjadi Perusahaan Terbatas Perkebunan (Persero) XXVII, tahun 1996 bergabung menjadi PTPN X (Persero) dan pada tahun 2004 Kebun Kertosari menjadi salah satu unit usaha dari Strategi Bisnis Unit (SBU) Tembakau PTPN X (Persero) saat ini dikenal sebagai PTPN X Kebun Kertosari.

Berikut merupakan Visi, Misi, Strategi dan Teknologi PTPN X Kebun Kertosari:

#### Visi

“ Menjadi Perusahaan Agribisnis Penghasil Tembakau yang Terkemuka di Dunia yang Tumbuh Berkembang Bersama Mitra”

#### Misi

1. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar internasional.
2. Meningkatkan komitmen dan kompetensi sumberdaya manusia secara berkelanjutan.
3. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama tim serta organisasi yang efektif.

**Strategi Produksi, Pengolaahan dan Pemasaran**

1. Meningkatkan kualitas sesuai dengan permintaan konsumen.
2. Menyajikan tembakau dan kakao tepat jumlah, tepat kualitas dan tepat waktu, sehingga sasaran pendapatan dapat tercapai.
3. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi dengan bidang pemasaran (SBU) dalam rangka mempertahankan dan pengembangan pasar baru.
4. Meningkatkan peran DITH dan perantara GMBH penjualan tembakau.

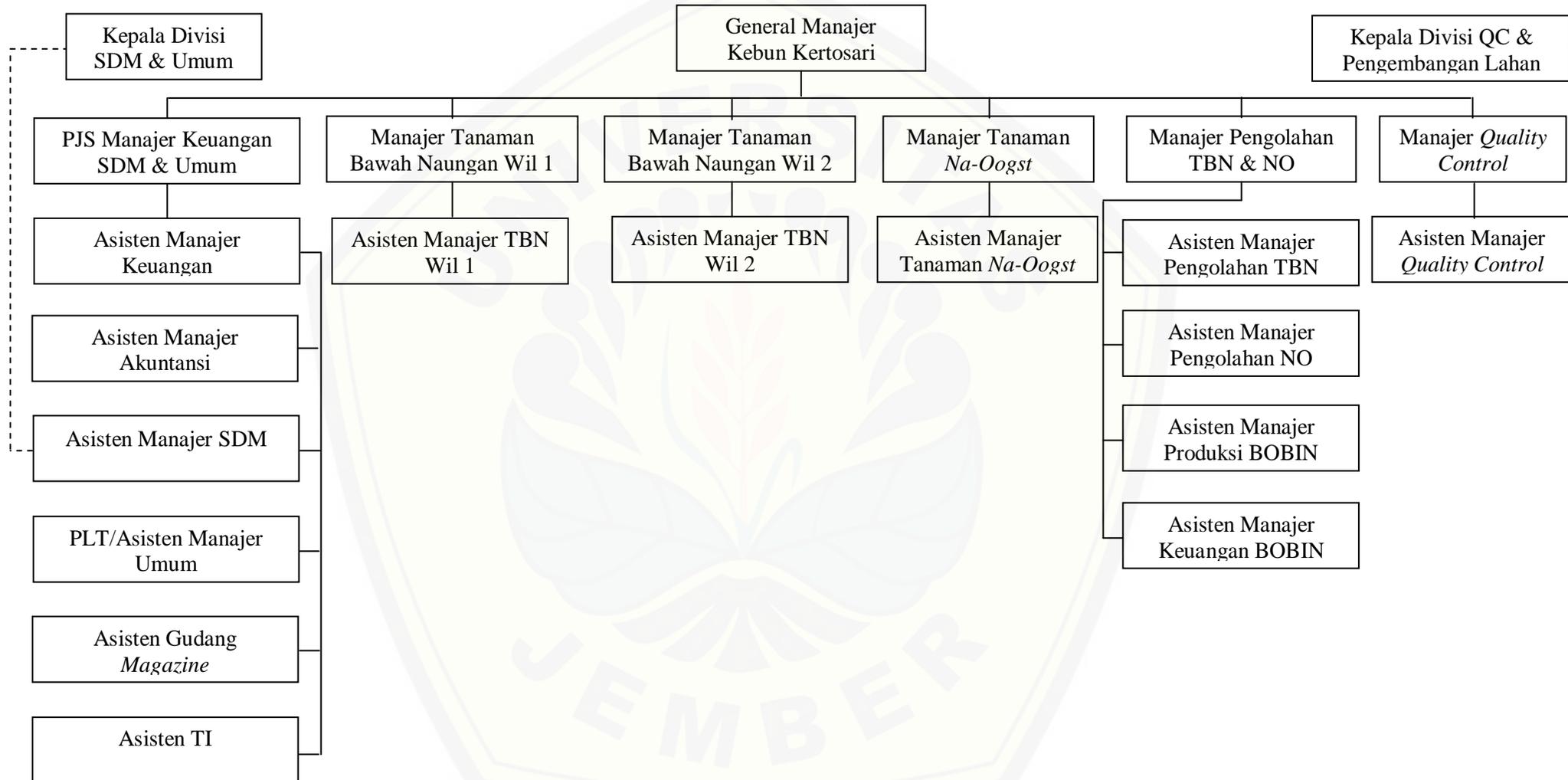
**Teknologi**

1. Pengendalian hama dan penyakit dengan pestisida biologis dan kimiawi yang berwawasan lingkungan.
2. Perbaiki sistem pengeringan dan sistem fermentasi.
3. Pengalihan administrasi manual menjadi administrasi automasi (pembuatan program aplikasi secara bertahap dengan memperhatikan kemudahan proses pelaksanaan dan pembuatan programnya.
4. Membuat secara bertahap aplikasi yang bisa meningkatkan produktivitas atau menekan biaya.

**4.2 Struktur Organisasi dan Ketenagakerjaan Perusahaan**

SDM merupakan penggerak atau subjek yang berperan penting pada perusahaan tembakau di PTPN X Kebun Kertosari. SDM yang ada terbagi dalam beberapa struktur bagian. Struktur organisasi perusahaan merupakan aspek penting pada kegiatan operasional suatu perusahaan. Struktur Organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara setiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Pada struktur organisasi menjelaskan hubungan wewenang, tugas, fungsi, kewajiban dan pertanggung jawaban setiap jabatan.

Berikut merupakan struktur organisasi beserta fungsi dari setiap jabatan yang ada di PTPN X Kebun Kertosari:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PTPN X Kebun Kertosari

- a. *General Manager* merupakan pimpinan tertinggi di PTPN X Kebun Kertosari yang memiliki fungsi terkait perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengintegrasian kegiatan administrasi, keuangan dan SDM, pengolahan tembakau serta *quality control* di PTPN X Kebun Kertosari.
- b. Manajer Keuangan, SDM dan umum memiliki fungsi terkait pengkoordinasian, pelaksanaan, pemantauan dan pengevaluasian keuangan, SDM dan bagian umum di PTPN X Kebun Kertosari.
- c. Asisten Manajer Keuangan, SDM dan umum memiliki fungsi terkait pengawasan dan pelaksanaan kegiatan keuangan, SDM dan bagian umum di PTPN X Kebun Kertosari.
- d. Manajer Tanaman memiliki fungsi terkait pengkoordinasian, pelaksanaan, pemantauan dan pengevaluasian kegiatan tanam tembakau bawah naungan dan *Na-Oogst*.
- e. Asisten Manajer tanaman memiliki fungsi terkait pengawasan dan pelaksanaan kegiatan tanam tembakau di setiap wilayah bagian.
- f. Manajer pengolahan memiliki fungsi terkait pengkoordinasian, pelaksanaan, pemantauan dan pengevaluasian kegiatan pengolahan tembakau bawah naungan dan *Na-Oogst*.
- g. Asisten Manajer pengolahan memiliki fungsi terkait pengawasan dan pelaksanaan kegiatan pengolahan tembakau bawah naungan dan *Na-Oogst*.
- h. Manajer *Quality Control* memiliki fungsi terkait pengkoordinasian, pelaksanaan, pemantauan dan pengevaluasian kegiatan *quality control* di PTPN X Kebun Kertosari.
- i. Asisten *Quality Control* memiliki fungsi terkait pengawasan dan pelaksanaan kegiatan *Quality Control* di PTPN X Kebun Kertosari..

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang penting pada proses operasional suatu perusahaan. Tenaga kerja merupakan modal yang mampu memanfaatkan faktor produksi secara optimal. Tenaga kerja erat kaitannya dengan sumberdaya manusia. Pada PTPN X Kebun Kertosari SDM yang digunakan dibedakan menjadi dua yaitu karyawan dan tenaga kerja. Karyawan di PTPN X Kebun Kertosari terbagi sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pembagian Karyawan di PTPN X Kebun Kertosari

No.	Karyawan	Jumlah
1.	Karyawan Tetap	163
2.	Karyawan Kontrak	23
<b>Total Keseluruhan (Orang)</b>		<b>186</b>

Sumber : PTPN X Kebun Kertosari

Berdasarkan pada Tabel 4.1 mengenai pembagian karyawan di PTPN X Kebun Kertosari dapat diketahui bahwa terdapat dua jenis karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap (kontrak). Karyawan tetap yang ada berjumlah 163 orang dan jumlah karyawan kontrak sebanyak 23 orang, jadi total karyawan yang digunakan sebanyak 186 orang. Karyawan tersebut terdiri dari (1) Bagian Keuangan, SDM dan Umum, (2) Bagian Tanam (TBN dan NO), (3) Bagian Pengolahan dan (4) Bagian *Quality Control*, dimana setiap bagian memiliki sub bagian masing-masing. Selain karyawan juga terdapat tenaga kerja yang digunakan pada perusahaan tembakau mulai dari proses tanam, *curing* dan pengolahan yang mampu menyerap tenaga kerja sekitar 4.000 orang dengan masa kerja sekitar 8 bulan pertahun. Tenaga kerja yang digunakan adalah tenaga kerja terampil dan tidak terampil, perolehan tenaga kerja dari masyarakat sekitar lokasi perusahaan tembakau dan mendatangkan dari daerah lain. Penggunaan tenaga kerja pada budidaya tembakau merupakan tenaga kerja lepas. Berikut merupakan pembagian tenaga kerja di PTPN X Kebun Kertosari:

Tabel 4.2 Pembagian Tenaga Kerja di PTPN X Kebun Kertosari

No.	Tenaga Kerja	Jumlah
1.	Gudang Kertosari	1.500
2.	Gudang SKA Ajung	1.500
3.	Gudang Sukowono	950
4.	Gudang Mojo	50
<b>Total Keseluruhan (Orang)</b>		<b>4.000</b>

Sumber : PTPN X Kebun Kertosari

Berdasarkan pada Tabel 4.2 mengenai pembagian Tenaga Kerja yang ada di PTPN X Kebun Kertosari dapat diketahui bahwa tenaga kerja terbagi menjadi empat bagian yaitu TK di Gudang Kertosari berjumlah sebanyak 1500 orang. TK di Gudang SKA Ajung berjumlah sebanyak 1500 orang. TK di Gudang Sukowono berjumlah sebanyak 950 orang dan TK di Gudang Mojo sebanyak 50 orang. Tenaga kerja tersebut terbagi dalam bagian-bagian pada setiap perlakuan proses produksi mulai dari budidaya, *curing* sampai pada proses pengolahan dan pemasaran produk tembakau di PTPN X Kebun Kertosari.

#### **4.3 Lingkup Usaha dan Produksi Tembakau PTPN X Kebun Kertosari**

PTPN X di Indonesia membawahi tiga kebun yang bergerak di bidang pengusahaan tebakau sebagai komoditas utama, yaitu Kebun Ajong Gayasan, Kebun Kertosari dan Kebun Kebuarum/Gayamprit/Wedibirit. Komoditas yang diusahakan di PTPN X Kebun Kertosari adalah Tembakau Bawah Naungan (TBN), tembakau Besuki *Na-Oogst* dan tanaman kakao. Pada usaha TBN dan Besuki *Na-Oogst* perolehan lahan dilakukan dengan sistem sewa dari petani yang tersebar di 8 wilayah kecamatan dengan luas areal tanam TBN sekitar 435 Ha dan luas areal tanaman tembakau Besuki *Na-Oogst* sekitar 275 Ha. Selain itu PTPN X Kebun Kertosari juga mengusahakan komoditas kakao yang ditanam di tanah RVO/RVE dengan luas areal sekitar 187 Ha yang tersebar di dua kabupaten yaitu Jember dan Bondowoso.

PTPN X Kebun Kertosari tidak hanya mengolah tembakau *opstapel* menjadi tembakau jadi siap ekspor, perusahaan ini memiliki beberapa usaha yang dapat menguntungkan pihak perusahaan. PTPN X Kebun Kertosari juga mengusahakan pengolahan tembakau menjadi cerutu. Pada proses pengolahan komoditas tembakau menjadi barang siap jual diolah di gudang pengolahan, Kebun Kertosari memiliki 5 gudang pengolah (gudang seng) untuk proses pengolahan tembakau dan 1 gudang untuk proses pengolahan kakao. Selain itu juga terdapat gudang pengolahan cerutu yang berada di bawah manajemen PTPN X Kebun Kertosari yang terletak di Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember yaitu BOBBIN yang mengolah tembakau menjadi cerutu.

#### 4.4 Pengelolaan Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari

Pengusahaan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari terdiri dari 3 tahap yaitu tahap budidaya, tahap pengeringan dan tahap pengolahan. Keseluruhan tahapan tersebut dapat dilaksanakan dalam waktu sekitar 8 bulan. Setiap tahapan pada proses pengusahaan tembakau memiliki peranan penting tersendiri dalam usaha pencapaian kualitas tembakau terbaik yang akan dihasilkan. Proses budidaya menghasilkan tembakau hijau segar yang selanjutnya dilakukan pengeringan dengan cara diasap di gudang bambu. Tahap pengasapan menghasilkan tembakau *opstapel* yang selanjutnya dilakukan pengolahan di gudang pengolah (gudang seng) untuk menghasilkan tembakau siap ekspor.

Berikut merupakan tahap pengusahaan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari:

##### 1. Tahap Budidaya

Tahap pertama pengusahaan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari adalah tahap budidaya. Tahap budidaya dilakukan secara korporasi oleh PTPN X Kebun Kertosari dengan cara menyewa lahan petani sebagai lokasi budidaya tembakau. Tahap budidaya terdiri dari beberapa kegiatan yaitu pembibitan, pengolahan tanah, penanaman, pemeliharaan (pengairan, pembumbunan, pemupukan dan pengendalian hama penyakit) dan pemanenan yang membutuhkan waktu sekitar 4 bulan. Tahap budidaya tembakau merupakan kegiatan menghasilkan tembakau daun hijau segar. Kendala yang sering terjadi pada proses budidaya yaitu kondisi cuaca yang sulit diprediksi dan serangan hama penyakit. Berikut merupakan tahapan budidaya tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari:

##### a. Pembibitan



Gambar 4.2 Pembibitan Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.2 menunjukkan gambar proses pembibitan, pembibitan merupakan proses pertama pada tahap budidaya yang berpengaruh terhadap pertumbuhan tembakau. Bibit yang digunakan yaitu bibit berukuran 9-12 cm, cirinya yaitu bibit berukuran sedang, tidak terlalu gemuk, kurus, besar dan kecil. Bibit unggul yang digunakan dapat menghasilkan tembakau yang tahan terhadap tekanan cuaca ekstrim dan OPT tanaman tembakau. Penentuan bibit sangat berpengaruh terhadap kualitas tembakau yang akan dihasilkan.

b. Pengolahan Tanah



Gambar 4.3 Pengolahan Tanah Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.3 menunjukkan proses pengolahan tanah. Pengolahan tanah dilakukan dengan menggunakan alat pertanian *hand* traktor minimal 2 kali pembajakan dengan kedalaman tanah antara 20-30 cm untuk mempersiapkan media terbaik bagi proses penanaman tembakau dengan menjaga kesuburan tanah. Pengolahan tanah biasanya juga dilakukan dengan menggunakan cangkul. Pengolahan tanah yang baik dapat menunjang pertumbuhan tembakau yang sempurna serta mampu menghasilkan tembakau kualitas baik.

c. Penanaman



Gambar 4.4 Penanaman Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.4 menunjukkan proses penanaman tembakau, sebelum dilaksanakan penanaman tembakau, terlebih dahulu dilakukan pemupukan dasar TSP dan urea pada lahan sekitar 2 hari sebelum penanaman. Penanaman tembakau diusahakan seluruh tanaman mendapatkan sinar matahari yang cukup. Jarak tanam biasanya 90x50 cm dan 100x40 cm.

d. Pemeliharaan tanaman



Gambar 4.5 Pemeliharaan Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.5 menunjukkan proses pemeliharaan tembakau. Pemeliharaan tanaman terdiri pengairan, pembumbunan, pemupukan dan pengendalian hama dan penyakit. Pengairan dilakukan 2 kali sehari yaitu pada jam 9 pagi dan 3 sore untuk menjaga kelembaban tanah. Pembumbunan adalah proses yang dilakukan agar tanah tetap gembur dan membersihkan gulma, pembumbunan pertama bertujuan mengatur sirkulasi udara dalam tanah, pembumbunan kedua harus tinggi, untuk memperkuat akar, memperbesar daun dan menyuburkan tanah, pembumbunan ketiga untuk membersihkan lahan dari gulma dan sampah lainnya. Pemupukan dilakukan pada saat umur tembakau antara 10-15 hari setelah tanam, pupuk yang digunakan yaitu SP36 dengan dosis 5 gr dan pada saat umur tanaman 20 hari setelah tanam dengan pupuk SP36 dosis 15 gr. Pemeliharaan selanjutnya yaitu pengendalian hama dan penyakit pada tembakau. Pengendalian hama terpadu dilaksanakan sesuai kondisi tanaman yang ada dengan memprioritaskan penggunaan bio pestisida dengan pengawasan secara berkala terhadap residu pestisida pada tanaman tembakau. Adapaun penggunaan pestisida dan bahan kimia bisa digunakan (dakis, furadan) tergantung serangan hama yang ada. Pemeliharaan selanjutnya yaitu perlakuan terhadap cuaca ekstrim juga dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi tanaman.

#### e. Pemanenan



Gambar 4.6 Pemanenan Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.6 menunjukkan proses pemanenan. Umur pemanenan atau pemetikan daun tembakau yang terbaik adalah pada saat tanaman cukup umur (45 hari setelah tanam) dan daun-daunnya telah masak petik yang dicirikan dengan warna hijau kekuning-kuningan, lulus uji klorofil daun, daun tembakau sedikit merunduk dan secara umum telah tumbuh bunga pada tanaman. Pemanenan dilakukan setiap pagi mulai jam 05.00-10.00 WIB. Pemanenan dilakukan dengan cara memetik 2 lembar daun setiap hari mulai daun paling bawah sampai atas.

#### 2. Tahap Pengeringan (*curing*)

Tahap kedua perusahaan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari adalah tahap pengeringan (*curing*). *Curing* merupakan transformasi dari daun tembakau asli ke daun unggul yang mempunyai ciri, rasa dan warna khusus. *Curing* membuang air dari daun hingga 90%. Tahap *curing* menghasilkan produk berupa tembakau *opstapel* yang merupakan bahan baku untuk proses pengolahan tembakau. Proses *curing* dilakukan di gudang yang terbuat dari bambu dan atapnya terbuat dari daun tebu yang telah dikeringkan. Tahap *curing* terdiri dari beberapa kegiatan yaitu sortasi dan *sujen*, pengasapan serta *rompos*.

#### a. Sortasi



Gambar 4.7 Sortasi Tahap *Curing* Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.7 menunjukkan proses sortasi pada tahap pengeringan (*curing*). Proses *curing* dimulai dari sortasi yaitu memilih daun tembakau yang dilakukan di pagi hari dari pukul 05.00 sampai 08.00. Daun yang sudah dipetik dibawa ke gudang *curing* dengan menggunakan papan bambu/gerobak untuk area pabrik terdekat atau dengan truk kecil untuk daerah yang lebih jauh. Sortasi dilakukan untuk memisahkan tembakau utuh, pecah, kuning, busuk, bermasalah dan tembakau buangan.

b. *Sujen*



Gambar 4.8 *Sujen* Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.8 menunjukkan proses *sujeu* daun tembakau. *Sujen* adalah proses menyusun dan mengikat daun tembakau pada tali. Pada satu berkas tali rami terdiri dari sekitar 40 lembar daun tembakau yang telah disortasi dengan ukuran bambu 80 cm. Setiap hasil *sujeu* disusun berdasarkan mutu yang telah disortasi di dalam gudang pengeringan, agar memudahkan perlakuan setiap mutu. Setelah dilakukan *sujeu*, maka daun tembakau pada tali rami diatur jaraknya, antara tembakau yang satu dengan yang lainnya.

c. *Curing*



Gambar 4.9 Pengeringan (*Curing*) Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.9 menunjukkan proses pengeringan. *Curing* adalah proses pengeringan daun tembakau dengan cara pengasapan. Tembakau yang berkualitas ditentukan dari proses pengasapan yang sempurna (masak *curing*). Karakteristik tembakau masak *curing* yaitu tembakau telah diasap sekitar 20-22 hari di dalam gudang pengeringan, warna daun tembakau berubah dari hijau segar menjadi coklat, kandungan air pada daun tembakau sekitar 10% dan ganggang daun mengering terasa kaku seperti kawat.

d. Romposan

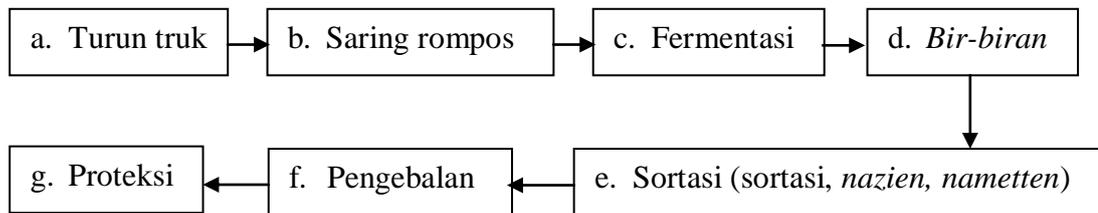


Gambar 4.10 Romposan Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.10 menunjukkan proses romposan. Akhir proses *curing* disebut romposan yaitu kegiatan sortasi terhadap tembakau yang telah diasap, romposan terdiri dari kegiatan mengambil daun tembakau kering yang telah diasap dari tribun tali rami dan membedakan tembakau busuk dan rusak. Daun yang sudah kering sempurna pada hari ke 22 harus cepat diambil dari tribun agar daun tidak terlalu masak *curing*, kemudian melakukan *untingan* pada mutu daun tembakau yang telah dirompos dan siap dikirim ke gudang pengolahan. Tembakau yang telah melalui tahap pengasapan disebut tembakau *opstapel*.

3. Tahap Pengolahan

Tahap akhir dari perusahaan tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari yaitu tahap pengolahan. Daun tembakau yang diolah yaitu daun tembakau hasil rompos (tembakau *opstapel*). Kegiatan pengolahan merupakan penyempurnaan mutu tembakau. Gudang pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* terletak di gudang sukowono. Produk yang dihasilkan dari kegiatan ini adalah produk akhir tembakau siap ekspor. Tahapan ini terdiri dari beberapa kegiatan, berikut merupakan bagan dan penjelasan tahapan pengolahan tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari:



Gambar 4.11 Bagan Tahap Pengolahan Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari

a. Turun Truk



Gambar 4.12 Tembakau *Opstapel* di Gudang pengolahan

Pada Gambar 4.12 merupakan tembakau *opstapel* yang baru diturunkan dari truk/mobil angkut dari gudang pengeringan menuju gudang pengolahan. Turun truk merupakan penurunan tembakau *opstapel* yang telah dikeringkan di gudang *curing*. Kegiatan penurunan ini dilakukan pengecekan terhadap identitas, timbangan dan jumlah keranjang tembakau disertai surat turun truk. Hasil timbangan diletakkan di gudang saring rompos.

b. Saring Rompos



Gambar 4.13 Saring Rompos Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.13 menunjukkan proses saring rompos. Kegiatan ini dimulai dari kegiatan pembukaan daun dari tumpukan dalam keranjang (*gerbay*) dengan cara memegang kepala *untingan* kemudian di kipaskan sampai lembaran terurai. Memisahkan tembakau sesuai posisi daun dan kualitas, memberikan

identitas pada klasifikasi dengan tali. Melakukan penimbangan hasil romposan, kemudian ditempatkan dalam keranjang untuk dikirim pada proses selanjutnya. Pada proses ini dilakukan analisa rompos dengan mengambil sampel 1-2 *unting*, kemudian dilakukan analisa kebenaran petik, *curing*, mutu dan keutuhan tembakau, setelah dilakukan pengelompokan sesuai kriteria, daun tembakau dihitung jumlah lembarnya.

### c. Fermentasi



Gambar 4.14 Fermentasi Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.14 merupakan proses fermentasi. Fermentasi adalah kegiatan biokimia yang melibatkan beberapa enzim dalam tembakau. Kesalahan fermentasi dapat menurunkan kualitas. Pada kegiatan fermentasi, suhu yang meningkat terlalu cepat harus segera dibongkar karena akan menyebabkan daun berminyak dan lebih gelap. Berikut merupakan ketentuan fermentasi tembakau besuki *Na-Oogst*.

Tabel 4.3 Ketentuan Fermentasi Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari

Uraian/satuan	Stapelan/mutu							
	A		B		C		D	
	D/O	F	D/O	F	D/O	F	D/O	F
Berat (kg)	2.500	2.500	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Penampang (m)	3x3,3	3x3,3	4x4,16	4x4,16	4x6	4x6	4x6	4x5
Tekanan (pound)	5,05	5,05	6,01	6,01	8,33	8,33	8,33	8,33
Umur (hari)	7	7	12	12	21	21	28	28
Temperatur (C)	50	52	50	54	50	56	50	58
Jarak <i>untingan</i> (jari)	4	4	3	3	2	2	1	1
Jarak larikan (cm)	18	18	18	18	15	15	15	15

Sumber : PTPN X Kebun Kertosari

Pada Tabel 4.3 merupakan ketentuan fermentasi tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Mutu *dekblad* dan *omblad* memiliki standart yang sedikit berbeda dengan mutu *filler* yaitu mutu *dekblad* dan *omblad* memiliki temperatur 50 °C pada semua stapel, sedangkan *filler* memiliki temperatur secara berturut turut dari stapel A, B, C dan D yaitu 52 °C, 54 °C, 56 °C dan 58 °C, sedangkan luas penampang pada mutu *dekblad*, *omblad* dan *filler* untuk stapel A, B, C memiliki luas yang sama secara berturut-turut yaitu 3x3.3, 4x4.16 dan 4x6, luas penampang yang berbeda yaitu pada stapel D, mutu *dekblad* dan *omblad* memiliki luas 4x6 sedangkan *filler* 4x5. Perbedaan tersebut dikarenakan setiap mutu memiliki perlakuan tersendiri untuk mencapai kualitas, sehingga perlu adanya perlakuan khusus setiap mutu agar tercipta produk sesuai target.

d. Buka Daun (*Bir-Biran*)



Gambar 4.15 Buka Daun (*Bir-biran*) Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.15 merupakan gambar proses pembukaan daun. *Bir-biran* adalah proses membuka daun tembakau, setelah melewati tahapan fermentasi, stapelan fermentasi daun dibongkar dan daun tembakau dibuka satu per satu dengan bantalan sebagai alasnya agar tembakau yang telah difermentasi/telah masak dapat langsung memasuki tahapan sortasi. Pisahkan hasil *bir-biran* dengan kriteria panjang, pendek, utuh-pecah-*filler*.

e. Sortasi



Gambar 4.16 Sortasi, *Nazien* dan *Nameten* Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.16 merupakan tahapan sortasi tembakau. Sortasi adalah proses pengelompokan daun berdasarkan kriteria dan urutan yaitu memisahkan tembakau berdasarkan bahan dasar, ukuran dan tangga warna. Sortasi berdasarkan bahan dasar pada praktiknya kriteria dibedakan berdasarkan warna daun, kehijauan adalah untuk tembakau mentah, kemerahan untuk tembakau matang dan kekuningan untuk tembakau masak. Sortasi berdasarkan keseragaman ukuran yaitu tipis, sedang dan tebal. Sortasi berdasarkan keseragaman tangga warna. Sebelum pengepakan, tembakau yang diurutkan harus melewati satu tahap yang disebut dengan *nazien*. *Nazien* berarti mengecek kembali pekerjaan penyortiran. Ini adalah jenis kontrol kualitas, memastikan bahwa tembakau yang akan dikemas memiliki kualitas tertentu, warna dan ukuran keseragaman. Setelah itu proses selanjutnya *nametten* yaitu kegiatan menyamakan seluruh *untingan* dalam satu tumpukan yang akan dikemas.

f. Pengebalan/pengemasan



Gambar 4.17 Pengebalan Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pada Gambar 4.17 merupakan tahapan pengemasan atau pengebalan daun tembakau. Daun tembakau yang telah seragam sekali lagi diperiksa sebelum pengepakan, *untingan* harus dalam keadaan kering untuk menghindari kelanjutan dari proses fermentasi atau tumbuhnya jamur. *Untingan* daun dimasukkan ke dalam kotak karton, karung goni atau kotak pengebalan, kepala *Untingan* harus erat menempel pada sisi karton. Setiap karton harus diisi dengan kualitas yang sama tertimbang 100 kg. Kemudian, *untingan* ditekan dengan mesin secara perlahan. Setiap kesalahan dalam tahap kemasan bisa mengubah bentuk bal. Kesalahan yang terjadi karena hasil fermentasi yang tidak baik menyebabkan rendahnya kualitas bahan kemasan.

#### g. Proteksi

Proteksi merupakan kegiatan perlindungan terhadap lokasi atau tempat produksi, produk tembakau dan alat-alat produksi dari serangan hama khususnya *Lasioderma sp.* Kegiatan proteksi dilakukan pada seluruh tahapan produksi mulai dari saring rompos sampai pengebalan. Proteksi dilakukan dalam 3 jenis yaitu *spraying*, fumigasi dan *fogging*. *Spraying* dilakukan 1 minggu 2 kali dengan menggunakan bahan buldox. Fumigasi dilakukan 1 bulan 2 kali dengan menggunakan bahan phostoxin. *Fogging* dilakukan 1 bulan 1 kali.

### 4.5 Penjualan dan Pemasaran

Tembakau yang diusahakan di PTPN X Kebun kertosari adalah Tembakau Bawah Naungan (TBN) dan *Na-Oogst*. TBN merupakan bahan pembungkus cerutu yang terdiri dari beberapa mutu yaitu NW (*Natural Wrapper*), LPW (*Light Painting Wrapper*) dan PW (*Painting Wrapper*). Pemasaran produk TBN tersebar di Swiss, Belanda-Denmark, Swedia, Belgia, Spanyol, Perancis dan Inggris.



Gambar 4. 18 Tembakau Besuki *Na-Oogst* Siap Ekspor

Gambar 4.18 merupakan tembakau siap ekspor yang dikemas dengan karton dan tikar. Tembakau yang diusahakan sebagai bahan baku cerutu di PTPN X Kebun Kertosari adalah tembakau besuki *Na-Oogst*. Kualitas yang digunakan yaitu *dekblad*, *omblad* dan *filler*. Mayoritas tembakau yang dikembangkan adalah tembakau berkualitas ekspor untuk memenuhi kebutuhan pasar cerutu dunia. Tembakau dijual ke produsen cerutu secara langsung tanpa melalui pedagang (*trader*). Pemasaran produk tersebar di beberapa negara yaitu Jerman, Belanda-Denmark, Swiss dan Amerika melalui perusahaan yang telah melakukan kerjasama antara lain AGIO, AAC, STGE, HGV, OLIFANT, KOPERASI, BSB-I, BSB-II, BSB-III, BSB-IV, STG, HKC-I, HKC-II (LK) dan TSTH.

Sistem penjualan tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari biasanya dimulai dengan pemesanan oleh pelanggan kepada pihak perusahaan dengan mendatangi langsung gudang tembakau besuki *Na-Oogst* di gudang Sukowono, para pelanggan dapat menentukan pesanan dengan jumlah atau kuantitas serta kualitas langsung kepada penanggung jawab atau asisten manajer pengolahan PTPN X Kebun Kertosari. Produk tembakau pesanan yang telah *ready* dapat diambil langsung oleh pembeli di gudang Sukowono. Para pelanggan yang melakukan pemesanan sebagian merupakan pelanggan tetap yang telah percaya terhadap kualitas tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Kualitas tembakau besuki *Na-Oogs* PTPN X Kebun Kertosari Jember telah diakui oleh dunia, sehingga sampai saat ini banyak pembeli yang melakukan pemesanan dalam jumlah besar dengan kualitas tertentu langsung ke gudang pengolahan di Sukowono.

## BAB 6. PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

1. Mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari tidak mampu mencapai target disebabkan oleh beberapa hal yaitu SDM, metode, bahan baku, mesin dan lingkungan. Penyebab utama terjadinya penurunan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari yaitu kelalaian tenaga kerja dengan bobot frekuensi sebanyak 80 dan persentase pengaruhnya sebesar 13,2 %, serta kurangnya keterampilan tenaga kerja memiliki bobot frekuensi sebanyak 78 dan persentase pengaruhnya sebesar 12,9 %. Hal ini menunjukkan bahwa kedua penyebab permasalahan memiliki akumulasi persentase sebesar 26,12 % (diatas 20%), angka ini menunjukkan bahwa penyebab permasalahan rendahnya mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari penyebab utamanya yaitu kelalaian dan kurangnya keterampilan pekerja.
2. Berdasarkan hasil AHP mengenai strategi alternatif peningkatan kinerja mutu tembakau besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari diperoleh hasil yaitu strategi utama atau yang diprioritaskan yaitu kualitas SDM dengan bobot sebesar 0.359 dan yang lainnya merupakan strategi pendukung yaitu *research and development* dengan bobot sebesar 0.084, sarana proses produksi dengan bobot sebesar 0.040, sistem proses terintegrasi memiliki bobot sebesar 0.334 dan *treatment* memiliki bobot sebesar 0.183.

### 6.2 Saran

1. Perlu adanya pendampingan dan monitoring yang lebih intensif terhadap seluruh kegiatan produksi tembakau untuk mengurangi adanya kelalaian dan kesalahan tenaga kerja pada saat berproduksi, terutama di bagian fermentasi dan sortasi, karena tahapan tersebut yang sangat menentukan mutu tembakau.

2. Perlu adanya pelatihan khusus agar tercipta tenaga kerja yang terampil dan peka terhadap kondisi tembakau, sehingga mampu memberikan penanganan dan perlakuan yang tepat pada proses produksi tembakau.
3. Perlu adanya sosialisasi dan aplikasi secara reguler mengenai teknologi baru dan perubahan metode produksi baru yang berpengaruh terhadap peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Afiyanti, Y. 2008. Focus Group Discussion (Diskusi Kelompok Terfokus) Sebagai Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 12 (1) : 58-62.
- Alihsany, R. 2011. Penerapan Statistical Quality Control (SQC) Pada Pengolahan Kopi Robusta Cara Semi Basah (Studi Kasus di PT. J.A Wattie Perkebunaan Durjo Kabupaten Jember). *Skripsi*. Diterbitkan. Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
- Amborowati, A. 2007. Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Karyawan Berprestasi Berdasarkan Kinerja (Studi Kasus Pada Stmik Amikom Yogyakarta). *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi* : 5-9.
- Andri, K. B. 2012. Analisis Manajemen Rantai Pasok Agribisnis Tembakau Selopuro Blitar Bagi Kesejahteraan Petani Lokal. *Seminar Nasional Kedaulatan Pangan dan Energi*. Fakultas Pertanian Universitas Trunojoyo Madura.
- Angiz, Mustafa, Ghani dan Kamil. 2012. Group Decision via Usage of Analytic Hierarchy Process and Preference Aggregation Method (Keputusan Berkumpulan Menggunakan Proses Hierarki Analisis dan Kaedah Pengagregatan Keutamaan). *Sains Malaysiana* 41(3) : 361-366.
- Atmaja, V. M. 2005. Analisis Pengendalian Kualitas Bagian Finishing dengan Diagram Pareto dan Fishbone pada CV Teknik Jaya Batur Ceper Klateen. *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Sebelas Maret.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur dan P3m Politeknik Negeri Jember. 2011. Kajian Potensi dan Kebijakan Budidaya Tembakau Terhadap Kesejahteraan Masyarakat. *Executive Summary*. Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Timur.
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Jawa Timur Dalam Angka*. Jawa Timur:Badan Pusat Statistik Jawa Timur.
- Chandra, J. C. 2013. Implementasi Pengendalian Kualitas Dengan Menggunakan Metode Statistik Pada PT Dianrijaya Utama Muktidi Surabaya. *Calyptra*, 2 (2) : 1-17.
- Crocker, O. L., Charney, S., dan Chiu, J. S. L. 2004. *Gugus Kendali Mutu Pedoman, Partisipasi dan Produktivitas*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Darmasetiawan, N. & Istiko A. W. 2012. Pengaruh Faktor Internal Petani Terhadap Peningkatan Mutu Tembakau di Desa Pacekelan Kec. Purworejo Kabupaten Purworejo. *Surya Agritama*, 1 (1) : 48-58.

- Diatin, I., Famayanti, N., dan Lesmana, Z. E. 2006. Analisis Biaya Kegagalan Internal Pengendalian Mutu Proouk Udang Beku (*Frozen Shrimp*) Pada PT Def, Muara Baru, Jakarta. *Buletin Ekonomi Perikanan*, 6 (2) : 30-41.
- Dinas Kehutanan dan Perkebunan. 2009. *Buku Data Perkebunan Kabupaten Jember Tahun 2008*. Jember: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jember.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur. 2013. *Tobacco Information Center*. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur, UPT. Pengujian Sertifikasi Mutu Barang - Lembaga Tembakau Jember.
- Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia. 2009. *Roadmap Industri Pengolahan Tembakau*. Jakarta : Departemen Perindustrian.
- Djarwadi. 2012. Analisis Hirarki Proses Untuk Pengembangan Minyak Atsiri. *Jurnal Sains dan Teknologi Indonesia*, 14 (1) : 17-23.
- Fakhri, F. A. 2010. Analisis Pengendalian Kualitas Produksi Di PT. Masscom Grahpy Dalam Upaya Mengendalikan Tingkat Kerusakan Produk Menggunakan Alat Bantu Statistik. *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hamida, R dan Suhara, C. 2013. Pengaruh Infeksi *Cucumber Mosaic Virus* (CMV) Terhadap Morfologi, Anatomi, dan Kadar Klorofil Daun Tembakau Cerutu. *Buletin Tanaman Tembakau, Serat & Minyak Industri*, 5 (1) : 11-19.
- Hanum, C. 2008. *Teknik Budidaya Tanaman*. Jakarta. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan.
- Haryanti, T. 2006. Analisis Pengendalian Kualitas Rokok Clas Mild Pada Tahap Proses Mesin Maker, Packer Danwrapper Di Departemen Produksi Sigaret Kretek Mesin (SKM) Pada PT Nojorono Tobacco International Di Kudus. *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Sebelas Maret.
- Hasan, F. 2013. Prospek dan Tantangan Usahatani Tembakau Madura. *SEPA*, 10 (1) : 63-70.
- Hastuti, D. D. P. 2010. Proses Hirarki Analisis (Pha) Dalam Pengambilan Keputusan Multikriteria. *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hikmat, M. 2012. *Metode Penelitian dalam Perspektif Ilmu Komunikasi dan Sastra*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Ilham, M. N. 2012. Analisis Pengendalian Kualitas Produk Dengan Menggunakan Statistical Processing Control (SPC) Pada PT. Bosowa Media Grafika (Tribun Timur). *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Hasanuddin.
- Irawan, A. O. 2014. Analisis Pengendalian Kualitas Produk Akhir Gula Tebu Pada PTPN IX Pabrik Gula Tasikmadu. *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Sebelas Maret.
- Ishikawa, K. 1989. *Teknik Penuntun Pengendalian Mutu*. Jakarta : PT Mediyatama Sarana Perkasa.
- Jani, R. 2014. Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Baku Pakan Ternak Sapi Dalam Rangka Efisiensi Dengan Menggunakan Diagram Pareto, Metode EOQ Dan Diagram Sebab Akibat (Studi Kasus Pada PT. Kariyana Gita Utama). *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Diponegoro.
- Kristiana, L dan Paramita, A. 2013. Teknik Focus Group Discussion Dalam Penelitian Kualitatif (Focus Group Discussion Tehnique in Qualitative Research). *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 16 (2) : 117-127.
- Kusmartini, A. 2001. Analisis Proses dan Kinerja Manajemen Mutu Produk Pestisida Pertanian di PT. Indagro INC dengan Menggunakan Metode Proses Hirarki Analitik. *Skripsi*. Diterbitkan. Institut Pertanian Bogor.
- Listyorini, L., Utami, H. W., dan Nugroho B. A. 2011. Analisis *Total Quality Management* dan Kinerja Finansial Koperasi Susu (Studi Kasus di KUD “Tani Wilis” Tulungagung). Universitas Brawijaya: 1-11.
- Lukmandono, Tontowi, Sudiarso dan Utomo. 2014. Penentuan Kriteria Daya Saing Industri Makanan Minuman dan Tembakau dengan Pendekatan AHP. Seminar Nasional *IENACO* : 527-534.
- Maflahah, I. Pradana, W. A., dan Fakhry, M. 2011. Penerapan Teknik Manajemen Kualitas Terhadap Pengolahan Biji Kakao Kering di PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kediri. *Teknologi Industri Pertanian*, Fakultas Pertanian, Universitas Trunojoyo.
- Marbun dan Henryanto, E. 1985. *Pengendalian Mutu Terpadu (TQC)*. Jakarta : PT Midas Surya Grafindo.
- Marimin, Djatna, Suharjo, Hidayat, Utama, Astuti dan Martini. 2013. *Teknik dan Analisis Pengambilan Keputusan FUZZY dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor : PT Penerbit IPB Press.
- Matnawi, H. 1997. *Budidaya Tembakau Bawah Naungan*. Yogyakarta : Kanisius.
- Maidah, C. 2006. Analisis Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di PT Madu Pramuka Cibubur Jakarta Timur. *Skripsi*. Program Studi Sosial Ekonomi Peternakan Fakultas Peternakan Institut Pertanian Bogor.

- Maulidiana, N. 2008. Identifikasi Sistem Budidaya Tembakau Deli di PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Heltevia. *Skripsi*. Diterbitkan. Universitas Sumatera Utara.
- Mayangsari, D., Hadi, S. P., dan Hidayat, W. 2014. Pengaruh Peran Total Quality Management dan Kompensasi Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia PT. Djarum (Studi Kasus Pada Pabrik BL 53 Kudus). *Journal Of Social and Politic*: 1-8.
- Menteri Pertanian. 2012. Pedoman Penanganan Pascapanen Tembakau. Peraturan Menteri Pertanian (56).
- Miranta, D. 2012. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Mitratani Dua Tujuh Jember. *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Mulyono, S. 1996. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nazir, M. 2009. *Metode Penelitian*. Bogor:Ghalia Indonesia.
- Nazir, M. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. 2007. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21: Kiat Membangun Bisnis Kompetitif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Presiden Republik Indonesia. 2014. *Perkebunan*. Jakarta: Undang-Undang Republik Indonesia.
- Putri, E. A., Suwandari, A., dan Ridjal, J. A. 2015. Analisis Pendapatan dan Efisiensi Biaya Usahatani Tembakau Maesan 2 di Kabupaten Bondowoso. *JSEP*, 8 (1) : 64-69.
- Putri, K B. 2014. Pengendalian Mutu Produk Keripik Nanas Menggunakan Diagram Pareto dan Diagram Ishikawa. *Tugas Akhir*. Diterbitkan. Universitas Gajah Mada.
- Rachmat, M dan Nuryanti, S. 2009. Dinamika Agribisnis Tembakau Dunia dan Implikasinya Bagi Indonesia. *Forum Penelitian Agroekonomi*, 27 (2) : 73-91.
- Ramadhani, G. S., Yuciana dan Suparti. 2014. Analisis Pengendalian Kualitas Menggunakan Diagram Kendali Demerit (Studi Kasus Produksi Air Minum Dalam Kemasan 240 Ml Di PT TIW). *Jurnal Gaussian*, 3 (3) : 401-410.

- Rusdianto, A. S., Novijanto, N., dan Alihsany, R. 2011. Penerapan Statistical Quality Control (SQC) Pada Pengolahan Kopi Robustacara Semi Basah. *J Agrote* , 5(2) : 1-16.
- Saaty, T. L. 1991. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin (Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Safitri, L. 2011. Analisis Kinerja Ekspor Dan Impor Tembakau Indonesia Periode 2000-2009. *Media Ekonomi*, 19 (2) : 89-107.
- Santoso, K. 1991. *Tembakau Dalam Analisis Ekonomi*. Jember : UPT Penerbitan UNEJ.
- Santoso, K. 2013. *Tembakau Dibutuhkan dan Dimusuhi*. Jember : UPT Penerbitan UNEJ.
- Santoso, T. Z., Choiri, M., dan Setyanto, N. W. 2013. Peningkatan Kualitas Rokok Sigaret Kretek Tangan (SKT) Dengan Metode Six Sigma (Studi Kasus Pada PT Djarum Kudus-SKT BL 53). *Universitas Brawijaya*, 1 (2) : 392-403.
- Setiadji. 2006. Teknologi Pengolahan Tembakau. *Diklat Kuliah*. Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Jember.
- Siregar, A. R. 2008. Manajemen Mutu. *Repository*. Universitas Sumatera Utara.
- Soetjitro, P. 2010. Instrumen Total Quality Management (TQM) Sebagai Pilihan Alat Pengendalian. *Value Added*, 6 (2) : 49-60.
- Suhenry, S. 2010. Pengambilan Nikotin dari Batang Tembakau. *Eksergi*, 10 (1) : 44-48.
- Susihono, W. 2012. Penilaian Teknologi Untuk Menentukan Posisi Industri Pesaing. *JATI UNDIP*, 7 (2) : 131-138.
- Suwarto, dkk. 2014. *Top 15 Tanaman Perkebunan*. Jakarta:penebar Swadaya.
- Tisnowati, H., Hubeis, M., dan Hardjomidjojo, H. 2008. Analisis Pengendalian Mutu Produksi Roti (Kasus PT. AC, Tangerang). *Jurnal MPI*, 3 (1) : 51-61.
- Tjiptono, F dan Diana, A. 2001. *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Toharisman, A., Sugianto dan Guntaryo .2008. *Java Tabak Cigar Tobacco*. Surabaya : Penerbit PTPN X.
- Tunggal, A. W. 1993. *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

- Ulfa, N. M. 2010. Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau Besuki *Na-Oogst* pasca panen pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) Kebun Ajong Gayasan Gudang Sukorambi Jember. *Skripsi*. Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
- Utami, S. W., Daryanto, A., dan Rujito, H. 2014. Strategi Peningkatan Daya Saing Tembakau Besuki *Na-Oogst* Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, 11 (2) : 100-109.
- Wibowo, R. 2007. *Revitalisasi Komoditas Unggulan Perkebunan Jawa Timur*. Jakarta:Perhepi.
- Widyastutik dan Arianti R. K. 2013. Strategi kebijakan mutu dan standar produk ekspor dalam meningkatkan daya saing (Studi kasus produk ekspor biji kakao. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 10 (2) : 98-108.
- Widyatama, N. 2009. Strategi Pengembangan Komoditas Sukun (*Artocarpus Communis Forst*) Di Kabupaten Cilacap ( Pendekatan Metode Analisis Hierarki Proses/AHP). *Skripsi*. Diterbitkan. Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Wijaya, W. D & Sutapa, I. N. 2013. Upaya Pengurangan Tingkat Kecacatan Cabai Pasca Panen Pada Jalur Rantai Pasok. *Jurnal Titra*, 1 (2) : 253-255.
- Wirawan, S. 2006. Analisis Ekonomi pada Petik Daun Tengah Tembakau Bawah Naungan di Kebun Ajong Gayasan Jember. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur.
- Wulandari, A. F. 2013. Pengaruh Penerapan (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Wulaningsih, S. (Tanpa Tahun). Pengaruh Praktik *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM di Sentra Kopi Kabupaten Temanggung). Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta.

## DAFTAR ISTILAH

- Anglo* : Tungku yang digunakan untuk mengkondisikan ruangan dan gudang agar stabil dengan tekanan dan temperatur yang dibutuhkan tembakau.
- Bir-biran* : Kegiatan buka daun lembar perlembar dengan memisahkan daun tembakau D/O utuh dan pecah.
- Briket* : Batu bara yang digunakan sebagai bahan bakar anglo untuk mengkondisikan ruang dan gudang tembakau.
- Curing* : Kegiatan pengeringan daun tembakau dengan cara pengasapan daun tembakau di gudang bambu, proses ini membuang kandungan air sampai 90%.
- Dekblad* : Tembakau yang digunakan sebagai pembalut luar cerutu, tembakau jenis ini memiliki nilai ekonomis tinggi.
- Filler* : Tembakau yang digunakan sebagai pengisi cerutu, harus memiliki rasa yang dominan karena sangat menentukan *taste* yang khas.
- Gudang bambu* : Gudang tempat pengasapan, dinding gudang terbuat dari bambu, atap dan jendela gudang terbuat dari dari daun tebu yang telah dikeringkan.
- Gudang seng* : Gudang pengolahan tembakau, bangunan gudang terbuat dari dinding/tembok dan atap gudang tersusun dari seng.
- Inconsistency* : Ketidak konsistenan pendapat yang disampaikan oleh responden *expert*.
- Kak* : Daun tembakau yang tumbuh pada bagian kaki batang pohon tembakau. Ciri-cirinya yaitu daun lonjong, lebar, ketebalan sedang sampai tebal dan berwarna tegas, daun ini merupakan daun tembakau terbaik.
- Keduyo* : Tumbuhan yang digunakan merekondisi atau melembakan daun tembakau yang keras.

- Kos* : Daun tembakau yang tumbuh pada bagian paling bawah batang pohon tembakau. Ciri-cirinya yaitu daun bulat, ketebalan daun tipis sampai sedang dan berwarna terang (tegas).
- Na-Oogst* : Jenis tembakau yang ditanam diakhir musim kemarau, kemudian dipanen atau dipetik pada musim penghujan.
- Nametten* : Kegiatan menyamakan *untingan-untingan* tembakau pada tumpukan *untingan* tembakau yang siap dikemas.
- Nazien* : Kegiatan mengelompokkan daun berdasarkan ukuran, mutu dan warna daun.
- Nemur* : Tembakau yang berwarna kekuningan karena kekurangan air pada saat budidaya.
- Omblad* : Tembakau yang digunakan sebagai pembungkus dilapisan kedua, kualitas Omblad lebih rendah dari Dekblad dan harus memiliki rasa yang khas.
- Opstapel* : Tembakau yang dihasilkan dari tahap *curing*, yaitu tembakau yang telah berwarna coklat, ganggang daun terasa seperti kawat, kandungan air sekitar 90%.
- Pengebalan* : Kegiatan mengemas tembakau yang telah sesuai ukuran, warna dan mutu.
- Penggilingan* : Kegiatan mengemas tembakau yang telah sesuai ukuran, warna dan mutu.
- Put* : Daun tembakau yang tumbuh pada bagian bagian paling atas batang pohon tembakau. Ciri-cirinya yaitu daun sangat lancip, ukuran kecil, ketebalan sedang sampai sangat tebal dan berwarna gelap.
- Punggel, wiwil suli* : Memastikan penggunaan bahan gizi tanaman dalam proses pengembangan daun tembakau untuk mendapatkan jumlah daun, berat daun dan kualitas tinggi yang akan memberikan baik maksimal bagi petani.

- Rekondisi* : Kegiatan mengkondisikan tembakau yang tidak layak fermentasi, jika tembakau terlalu lemas maka dikering anginkan dan direkondisi dengan anglo. Jika tembakau terlalu keras direkondisi diruang pelembaban dan dengan dan keduyo.
- Saring rompos* : Kegiatan memisahkan daun tembakau berdasarkan mutu *dekblad, omblad, filler* dan *non-product*.
- Stapel* : Tumpukan tembakau pada tahap fermentasi, biasanya ukuran stapel disesuaikan dengan ukuran luas penampang fermentasi.
- Sujen* : Proses penyusunan tembakau pada tali rami dalam proses pengasapan.
- Teng* : Daun tembakau yang tumbuh pada bagian bagian tengah batang pohon tembakau. Ciri-cirinya yaitu daun lancip, tebal dan berwarna gelap.
- Treatment* : Perlakuan yang dilakukan untuk merekondisi ruangan dan lingkungan agar sesuai dengan kebutuhan tembakau.
- Unting* : Kegiatan mengikat daun tembakau yang seragam ukuran, warna dan mutu, 1 *unting* biasanya terdiri dari  $\pm$  40 lembar daun tembakau.

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS PERTANIAN**  
**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS JURUSAN SOSIAL EKONOMI**

**PANDUAN FGD**

---

**Judul** : Strategi Peningkatan Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu di PTPN X Kebun Kertosari Kabupaten Jember

**Lokasi** : PTPN X Kebun Kertosari Gudang Sukowono Kabupaten Jember

---

**Identitas Responden**

Nama :

Umur :

Pekerjaan :

Jumlah Anggota Keluarga :

Dusun / Desa :

Kecamatan :

Kabupaten :

**Pewawancara**

Nama :

NIM :

Hari/Tanggal :

**A. Manajemen Mutu**

1. Apa saja standart khusus mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? Jelaskan!

Jawab :

2. Bagaimana spesifikasi mutu *dekblad* pada tembakau besuki *Na-Oogst* yang diproduksi oleh PTPN X Kebun Kertosari?

Jawab :

3. Bagaimana spesifikasi mutu *omblad* pada tembakau besuki *Na-Oogst* yang diproduksi oleh PTPN X Kebun Kertosari?

Jawab :

4. Bagaimana spesifikasi mutu *filler* tembakau besuki *Na-Oogst* yang diproduksi oleh PTPN X Kebun Kertosari?

Jawab :

- 5.

**B. Diagram Tulang Ikan**

1. Apa faktor yang menjadi penyebab utama tidak tercapainya mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari:

- a. SDM
- b. Bahan baku
- c. Metode
- d. Mesin
- e. Lingkungan
- f. .....

Jawab :

2. Apa saja elemen SDM yang mampu mempengaruhi mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? Mengapa?

- a. Kualitas dan keterampilan SDM
- b. Kelalaian SDM
- c. ....

Jawab :

3. Apa saja elemen metode yang mampu mempengaruhi mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? Mengapa?

- a. Perlakuan proses produksi
- b. Masak fermentasi
- c. ....

Jawab :

4. Apa saja elemen bahan baku yang mampu mempengaruhi mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? Mengapa?

- a. Masak petik
- b. Masak *curing*
- c. Sortasi
- d. ....

Jawab :

5. Apa saja elemen mesin yang mampu mempengaruhi mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? Mengapa?

- a. Usia mesin
- b. ....

Jawab :

6. Apa saja elemen lingkungan yang mampu mempengaruhi mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? Mengapa?

- a. Cuaca
- b. Perlakuan
- c. ....

Jawab :

7. Apakah setiap proses agribisnis tembakau besuki *Na-Oogst* dapat mempengaruhi mutu? Mengapa?

- a. Proses produksi tembakau  Ya  Tidak
- b. Proses *curing* tembakau  Ya  Tidak
- c. Proses pengolahan tembakau  Ya  Tidak
- d. ....

Alasan :

8. Apakah setiap proses budidaya tembakau besuki *Na-Oogst* dapat mempengaruhi mutu? Mengapa?

- a. Pembibitan  Ya  Tidak
- b. Pengolahan tanah  Ya  Tidak
- c. Penanaman  Ya  Tidak
- d. Pemeliharaan (pengairan, pembumbunan, pemupukan dan pengendalian hama penyakit)  Ya  Tidak
- e. Pemanenan  Ya  Tidak
- f. ....  Ya  Tidak

Alasan :

9. Apakah setiap proses *curing* tembakau besuki *Na-Oogst* dapat mempengaruhi mutu? Mengapa?

- a. Sortasi  Ya  Tidak
- b. Sujen  Ya  Tidak
- c. Pengasapan  Ya  Tidak
- d. Rompos  Ya  Tidak
- e. ....  Ya  Tidak

Alasan :

10. Apakah setiap proses pengolahan tembakau besuki *Na-Oogst* dapat mempengaruhi mutu? Mengapa?

- a. Turun truk  Ya  Tidak
- b. Saring rompos  Ya  Tidak
- c. Fermentasi  Ya  Tidak
- d. Bir-biran  Ya  Tidak
- e. Sortasi  Ya  Tidak
- f. *Nametten*  Ya  Tidak
- g. *Nazien*  Ya  Tidak
- h. ....  Ya  Tidak

i.

Jawab :

11. ....



#### **D. Analytical Hierarchy Process**

##### **Petunjuk Pengisian Kuisisioner AHP**

1. Penilaian elemen dari setiap level yang sedang diteliti prioritasnya pada strategi peningkatan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari dinyatakan secara numerik dengan skala angka 1 sampai dengan 9.
2. Angka tersebut menunjukkan suatu perbandingan dari dua elemen pernyataan dengan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat intensitas kepentingan suatu elemen terhadap elemen yang lain dengan kriteria:
  - 1 = Faktor vertikal sama penting dengan faktor horizontal
  - 3 = Faktor vertikal lebih penting dari faktor horizontal
  - 5 = Faktor vertikal jelas lebih penting dari faktor horizontal
  - 7 = Faktor vertikal sangat jelas lebih penting dari faktor horizontal
  - 9 = Faktor vertikal mutlak lebih penting dari faktor horizontal
  - 2,4,6,8 = Apabila ragu-ragu antara dua nilai elemen yang berdekatan
  - $1/(2-9)$  = Kebalikan dari keterangan nilai 2-9
3. Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen, jika elemen i (kolom 1) diberi nilai 5 kali lebih penting dibanding dengan elemen j, maka elemen j harus sama dengan  $1/5$  kali lebih penting dibanding elemen i.
4. Jika elemen pada kolom 1 lebih penting dari pada elemen kolom 2 maka nilai perbandingan diisikan pada Kolom 1, jika sebaliknya diisikan pada Kolom 2.

##### **Strategi peningkatan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari**

###### **Tingkat 1**

1. Pada proses perumusan strategi peningkatan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari terdapat 5 kriteria elemen yaitu SDM, Metode, Mesin, Bahan Baku dan Lingkungan, maka menurut pendapat Bapak/Ibu, elemen manakah yang menjadi prioritas tertinggi? (Bandingkan elemen pada kolom 1 dengan elemen pada baris yang sama di kolom 2)

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	SDM		Metode
2.	SDM		Bahan Baku
3.	SDM		Mesin
4.	SDM		Lingkungan
5.	Metode		Bahan Baku
6.	Metode		Mesin
7.	Metode		Lingkungan
8.	Bahan Baku		Mesin
9.	Bahan Baku		Lingkungan
10.	Mesin		Lingkungan

## Tingkat 2

Pada tingkat 2 terdapat 5 kriteria elemen dalam proses penyusunan strategi peningkatan mutu tembakau Besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari yaitu Keterampilan SDM, Proses Produksi, Kualitas Bahan Baku, Teknik dan Teknologi serta Cuaca.

2. SDM adalah elemen yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan informasi pada perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan untuk mendukung SDM pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen pada kolom 1 dengan elemen pada baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Keterampilan SDM		Proses Produksi
2.	Keterampilan SDM		Kualitas Bahan Baku
3.	Keterampilan SDM		Teknik dan Teknologi
4.	Keterampilan SDM		Cuaca
5.	Proses Produksi		Kualitas Bahan Baku
6.	Proses Produksi		Teknik dan Teknologi
7.	Proses Produksi		Cuaca
8.	Kualitas Bahan Baku		Teknik dan Teknologi
9.	Kualitas Bahan Baku		Cuaca
10.	Teknik dan Teknologi		Cuaca

3. Metode merupakan elemen yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan informasi pada perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan mendukung metode pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen pada kolom 1 dengan elemen pada baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Keterampilan SDM		Proses Produksi
2.	Keterampilan SDM		Kualitas Bahan Baku
3.	Keterampilan SDM		Teknik dan Teknologi
4.	Keterampilan SDM		Cuaca
5.	Proses Produksi		Kualitas Bahan Baku
6.	Proses Produksi		Teknik dan Teknologi
7.	Proses Produksi		Cuaca
8.	Kualitas Bahan Baku		Teknik dan Teknologi
9.	Kualitas Bahan Baku		Cuaca
10.	Teknik dan Teknologi		Cuaca

4. Bahan Baku adalah elemen yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan dukungan informasi pada perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan mendukung bahan baku pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen kolom 1 dengan elemen baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Keterampilan SDM		Proses Produksi
2.	Keterampilan SDM		Kualitas Bahan Baku
3.	Keterampilan SDM		Teknik dan Teknologi
4.	Keterampilan SDM		Cuaca
5.	Proses Produksi		Kualitas Bahan Baku
6.	Proses Produksi		Teknik dan Teknologi
7.	Proses Produksi		Cuaca
8.	Kualitas Bahan Baku		Teknik dan Teknologi
9.	Kualitas Bahan Baku		Cuaca
10.	Teknik dan Teknologi		Cuaca

5. Mesin elemen yang mempengaruhi mutu, sehingga membutuhkan informasi pada perumusan strategi peningkatan mutu tembakau. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan mendukung strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen kolom 1 dengan elemen baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Keterampilan SDM		Proses Produksi
2.	Keterampilan SDM		Kualitas Bahan Baku
3.	Keterampilan SDM		Teknik dan Teknologi
4.	Keterampilan SDM		Cuaca
5.	Proses Produksi		Kualitas Bahan Baku
6.	Proses Produksi		Teknik dan Teknologi
7.	Proses Produksi		Cuaca
8.	Kualitas Bahan Baku		Teknik dan Teknologi
9.	Kualitas Bahan Baku		Cuaca
10.	Teknik dan Teknologi		Cuaca

6. Lingkungan adalah elemen yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan informasi dalam perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan mendukung lingkungan pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen kolom 1 dengan elemen baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Keterampilan SDM		Proses Produksi
2.	Keterampilan SDM		Kualitas Bahan Baku
3.	Keterampilan SDM		Teknik dan Teknologi
4.	Keterampilan SDM		Cuaca
5.	Proses Produksi		Kualitas Bahan Baku
6.	Proses Produksi		Teknik dan Teknologi
7.	Proses Produksi		Cuaca
8.	Kualitas Bahan Baku		Teknik dan Teknologi
9.	Kualitas Bahan Baku		Cuaca
10.	Teknik dan Teknologi		Cuaca

### Tingkat 3

Pada tingkat 3 merupakan strategi yang dirumuskan pada peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari yaitu Peningkatan Kualitas SDM, *Research & Development*, Sarana proses produksi, Sistem Proses Terintegrasi dan *Treatment*

7. Keterampilan SDM adalah elemen strategi yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan informasi pada perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan untuk mendukung keterampilan SDM pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen pada kolom 1 dengan elemen pada baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Kualitas SDM		<i>Research &amp; Development</i>
2.	Kualitas SDM		Sarana proses produksi
3.	Kualitas SDM		Sistem Proses Terintegrasi
4.	Kualitas SDM		<i>Treatment</i>
5.	<i>Research &amp; Development</i>		Sarana proses produksi
6.	<i>Research &amp; Development</i>		Sistem Proses Terintegrasi
7.	<i>Research &amp; Development</i>		<i>Treatment</i>
8.	Sarana proses produksi		Sistem Proses Terintegrasi
9.	Sarana proses produksi		<i>Treatment</i>
10.	Sistem Proses Terintegrasi		<i>Treatment</i>

8. Proses produksi adalah elemen strategi yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan informasi pada perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan mendukung proses produksi pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen pada kolom 1 dengan elemen pada baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Kualitas SDM		<i>Research &amp; Development</i>
2.	Kualitas SDM		Sarana proses produksi
3.	Kualitas SDM		Sistem Proses Terintegrasi
4.	Kualitas SDM		<i>Treatment</i>
5.	<i>Research &amp; Development</i>		Sarana proses produksi
6.	<i>Research &amp; Development</i>		Sistem Proses Terintegrasi
7.	<i>Research &amp; Development</i>		<i>Treatment</i>
8.	Sarana proses produksi		Sistem Proses Terintegrasi
9.	Sarana proses produksi		<i>Treatment</i>
10.	Sistem Proses Terintegrasi		<i>Treatment</i>

9. Kualitas bahan baku adalah elemen strategi yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan informasi perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan mendukung kualitas bahan baku pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen kolom 1 dengan elemen baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Kualitas SDM		<i>Research &amp; Development</i>
2.	Kualitas SDM		Sarana proses produksi
3.	Kualitas SDM		Sistem Proses Terintegrasi
4.	Kualitas SDM		<i>Treatment</i>
5.	<i>Research &amp; Development</i>		Sarana proses produksi
6.	<i>Research &amp; Development</i>		Sistem Proses Terintegrasi
7.	<i>Research &amp; Development</i>		<i>Treatment</i>
8.	Sarana proses produksi		Sistem Proses Terintegrasi
9.	Sarana proses produksi		<i>Treatment</i>
10.	Sistem Proses Terintegrasi		<i>Treatment</i>

10. Teknik dan teknologi elemen strategi yang mempengaruhi mutu tembakau, sehingga membutuhkan informasi perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu,

manakah elemen yang diprioritaskan mendukung pada strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari? (Bandingkan elemen kolom 1 dengan elemen baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Kualitas SDM		<i>Research &amp; Development</i>
2.	Kualitas SDM		Sarana proses produksi
3.	Kualitas SDM		Sistem Proses Terintegrasi
4.	Kualitas SDM		<i>Treatment</i>
5.	<i>Research &amp; Development</i>		Sarana proses produksi
6.	<i>Research &amp; Development</i>		Sistem Proses Terintegrasi
7.	<i>Research &amp; Development</i>		<i>Treatment</i>
8.	Sarana proses produksi		Sistem Proses Terintegrasi
9.	Sarana proses produksi		<i>Treatment</i>
10.	Sistem Proses Terintegrasi		<i>Treatment</i>

11. Cuaca elemen yang mempengaruhi mutu, sehingga membutuhkan informasi perumusan strategi peningkatan mutu tembakau besuki *Na-Oogst* di PTPN X Kebun Kertosari. Menurut Bapak/Ibu, manakah elemen yang diprioritaskan? (Bandingkan elemen kolom 1 dengan elemen baris yang sama di kolom 2).

No.	KOLOM 1	Skala (9,8,7,6,5,4,3,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9)	KOLOM 2
1.	Kualitas SDM		<i>Research &amp; Development</i>
2.	Kualitas SDM		Sarana proses produksi
3.	Kualitas SDM		Sistem Proses Terintegrasi
4.	Kualitas SDM		<i>Treatment</i>
5.	<i>Research &amp; Development</i>		Sarana proses produksi
6.	<i>Research &amp; Development</i>		Sistem Proses Terintegrasi
7.	<i>Research &amp; Development</i>		<i>Treatment</i>
8.	Sarana proses produksi		Sistem Proses Terintegrasi
9.	Sarana proses produksi		<i>Treatment</i>
10.	Sistem Proses Terintegrasi		<i>Treatment</i>

LAMPIRAN

A. Daftar Responden Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari

No.	Nama	Jabatan
1.	Syaifuddin Zuhri, S. P.	Manajer Pengolahan
2.	Erif Susiyanto, S. P.	Asisten Manajer
3.	Ir. Sukarno	Juru Teknik Sortasi Filler
4.	Sugiono	Juru Teknik <i>Nazien/Nametten</i>
5.	Suyatno	Juru Teknik Sortasi Tahap III dan IV
6.	Edor Rofdiono	Juru Teknik Pengebalan
7.	Sukarni	Juru Teknik Sortasi Filler
8.	Didik H. W.	Juru Teknik Fermentasi
9.	Asmawati	Juru Teknik Sortasi Tahap I dan II

**B. Daftar Taksasi dan Realisasi Produksi Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari 2010-2014**

URAIAN	TAHUN																			
	2010				2011				2012				2013				2014			
	TAKSASI		REALISASI		TAKSASI		REALISASI		TAKSASI		REALISASI		TAKSASI		REALISASI		TAKSASI		REALISASI	
	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG	B/K	KG
Dekblad	-	-	40	2.400	40	2.400	40	2.400					10	600	5	300	12	600		-
Omlad	80	8.000	193	19.300	104	10.380	171	17.100					104	10.400	132	13.200	250	25.000	259	25.900
<b>Jumlah</b>	<b>80</b>	<b>8.000</b>	<b>233</b>	<b>21.700</b>	<b>144</b>	<b>12.780</b>	<b>211</b>	<b>19.500</b>	-	-	-	-	<b>114</b>	<b>11.000</b>	<b>137</b>	<b>13.500</b>	<b>262</b>	<b>25.600</b>	<b>259</b>	<b>25.900</b>
Filler	1.589	158.864	1.488	148.800	1.449	144.906	1.300	130.000					880	88.000	855	85.500	755	75.500	752	75.200
<b>TOTAL</b>	<b>1.669</b>	<b>166.864</b>	<b>1.721</b>	<b>170.500</b>	<b>1.593</b>	<b>157.686</b>	<b>1.511</b>	<b>149.500</b>	-	-	-	-	<b>994</b>	<b>99.000</b>	<b>992</b>	<b>99.000</b>	<b>1.017</b>	<b>101.100</b>	<b>1.011</b>	<b>101.100</b>

C. Bagan *Analitycal Hierarchy Process* Penurunan Mutu Tembakau Besuki Na-Oogst PTPN X Kebun Kertosari



#### D. Alternatif Strategi Peningkatan Mutu Tembakau Besuki *Na-Oogst* PTPN X Kebun Kertosari

Synthesis with respect to: Goal: Penurunan Mutu Tembakau Besuki Na-Oogst PTPN X Kebun Kertosari

Overall Inconsistency = ,15



**DOKUMENTASI**



**Lokasi Penelitian di PTPN X Kebun Kertosari Gudang Sukowono**



**Kegiatan Saring Rompos Tembakau Besuki *Na-Oogst***



**Tembakau Hasil Saring Rompos**



**Alat Penangkap Hama**



**Alat Kontrol Kondisi Ruangan**



**Alat Ukur Tembakau**



**Stapelan Fermentasi Tembakau Besuki *Na-Oogst***



**Sortasi Tembakau Besuki *Na-Oogst***



**Wawancara Bersama Manajer, Asisten dan Juru Teknis**



**Wawancara Bersama Juru Teknis Sortasi**



**Pengambilan Sampel Tembakau**



**Sortasi Ukur Tembakau**



**Alat *Pressing* Tembakau**



**Proses Pengemasan Tembakau**



**Tembakau Siap Dikemas dan Tembakau Siap Jual**



**Diskusi Bersama Petugas Juru Teknik**