



**IMPLEMENTASI PENGAWASAN PROSES PRODUKSI TEMBAKAU  
NA-OOGTS BAHAN CERUTU DALAM RANGKA MENJAGA MUTU PADA  
UD. HARI BASOEKI JEMBER**

*Implementation Process Control of Tobacco Production Materials Na-Ooogts Cigar  
in Order to Maintain the Quality at UD. Hari Basoeki Jember*

**SKRIPSI**

Oleh

**Aprilia Sugiarti  
NIM 110910202033**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**



**IMPLEMENTASI PENGAWASAN PROSES PRODUKSI TEMBAKAU  
NA-OOGTS BAHAN CERUTU DALAM RANGKA MENJAGA MUTU PADA  
UD. HARI BASOEKI JEMBER**

*Implementation Process Control of Tobacco Production Materials Na-Ooogts Cigar  
in Order to Maintain the Quality at UD. Hari Basoeki Jember*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis

Oleh

**Aprilia Sugiarti**  
**NIM 110910202033**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**

## PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim. Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayahnya sampai detik-detik tertulisnya skripsi ini. Skripsi ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta yang selalu menyertai dengan doa, semangat, motivasi, cinta, dan kasih sayang:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Gunawan Sugiyanto dan Tri Handayani yang senantiasa memberikan doa, bantuan pikiran, dan selalu mencurahkan kasih sayang yang tulus, serta pengorbanan yang tidak terhitung selama hidup ananda sehingga membuat saya tumbuh menjadi orang yang selalu berusaha memahami arti kehidupan.
2. Adik saya; Firman Sugiarto, Moch. Irvan Maulana, dan Nabila Catur Destiani serta saudaraku Widari Nirmalasari yang selalu menghibur dan memberi motivasi kepada saya.
3. Om dan tante saya; Sukandar Dali dan Cahya Wijayawati yang juga selalu memberikan motivasi, bantuan moral dan moril, serta sumbangan pemikiran yang sangat berarti dalam hidup saya.
4. Semua guru-guru saya mulai dari taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi, terimakasih atas segala ilmu dan pembelajaran yang telah diberikan.
5. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, khususnya Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Jember.

## MOTO

Sistem produksi yang baik belum tentu menghasilkan pelaksanaan proses produksi yang baik pula apabila tidak diikuti dengan pengawasan atau pengendalian proses yang memadai.<sup>1</sup>

Suatu sistem pengawasan barulah dapat dikatakan efektif apabila dapat melaporkan kegiatan yang salah, dimana kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Assauri, S. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

<sup>2</sup> <http://bloggerukri.blogspot.com/2012/10/pengawasan-controlling.html>

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Aprilia Sugiarti

NIM : 110910202033

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *Na-Oogst* Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 11 Mei 2015

Yang Menyatakan

Aprilia Sugiarti  
NIM 110910202033

**SKRIPSI**

**IMPLEMENTASI PENGAWASAN PROSES PRODUKSI TEMBAKAU  
NA-OOGST BAHAN CERUTU DALAM RANGKA MENJAGA MUTU PADA  
UD. HARI BASOEKI JEMBER**

*Implementation Process Control of Tobacco Production Materials Na-Ooogts Cigar  
in Order to Maintain the Quality at UD. Hari Basoeki Jember*

Oleh

Aprilia Sugiarti  
NIM 110910202033

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Sugeng Iswono, M. A.

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Totok Supriyanto, M. Si.

**PENGESAHAN**

Telah diterima dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi berjudul “Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *Na-Oogst* Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember” untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelas Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

hari, tanggal : 11 Juni 2015

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

jam : 11.00 WIB

Tim Penguji:

Ketua

**Drs. Suhartono, M. P.**  
**NIP 19600214 198803 1 002**

Pembimbing Utama,

**Drs. Sugeng Iswono, M. A.**  
**NIP 19540202 198403 1 004**

Anggota I,

**Dr. Djoko Poernomo, M. Si.**  
**NIP 19600219 198702 1 001**

Pembimbing Anggota,

**Drs. Totok Supriyanto, M. Si.**  
**NIP 19501004 197702 1 001**

Anggota II,

**Dra. Sri Wahjuni, M. Si.**  
**NIP 19560409 198702 2 001**

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Prof. Dr. Hary Yuswadi, M. A.**  
**NIP 19520727 198103 1 003**

## RINGKASAN

**Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *Na-Oogst* Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember;** Aprilia Sugiarti, 110910202033; 2015; 165 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Jember merupakan salah satu produsen utama dan menjadi penyumbang terbesar produksi tembakau nasional dan menjadi penyumbang 25 % permintaan dunia. Prospek yang sangat menguntungkan dari tembakau mendorong perkembangan perusahaan eksportir tembakau Jember dan dapat menyebabkan timbulnya persaingan berkaitan dengan hasil produksi serta produk yang dihasilkannya. Kondisi tersebut membuat perusahaan UD. Hari Basoeki Jember terus dituntut untuk dapat meningkatkan aktivitas produksinya agar mampu bersaing dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi dalam kegiatan proses produksi perusahaan ialah *input* yang diperoleh dan hasil produksi UD. Hari Basoeki Jember dari tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi utamanya pada hasil produksi tahun 2013-2014 yaitu dari angka 2.560 bal menjadi 2.400 bal. Hal ini terjadi karena ketidakterediaan bahan baku akibat kualitas mutu yang ditawarkan tidak sesuai harapan perusahaan dan keteledoran yang dilakukan pekerja sehingga barang hasil pembelian tersebut diproses tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan sehingga mengalami kerusakan dan berdampak pada penurunan kualitas serta produktivitas hasil produksi. Sedemikian pentingnya kegiatan produksi dalam suatu perusahaan sehingga sudah menjadi tanggungjawab UD. Hari Basoeki Jember jika perusahaannya selalu memperhatikan kegiatan produksi salah satunya dengan kegiatan pengawasan proses produksi.

Jenis penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif yang didasarkan pada paradigma kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi pengawasan proses produksi tembakau *na-oogst* bahan cerutu dalam menjaga mutu yang diterapkan pada UD. Hari Basoeki, baik dari segi kuantitas bahan baku yang

diinginkan maupun kualitas produk akhir yang dihasilkan dari proses produksi perusahaan. Penentuan informan didasarkan melalui teknik *snowball* dimana informan ditentukan dengan beberapa pertimbangan tertentu. Proses pengumpulan data dibagi menjadi 2 yaitu: pengumpulan data primer (dengan observasi dan wawancara) serta data sekunder berupa dokumentasi. Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, dan diskusi teman sejawat. Sedangkan tahap analisis data menggunakan analisis domain dan taksonomi yang berguna untuk memilah-milah dan memfokuskan data yang dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan proses produksi tembakau yang dijalankan UD. Hari Basoeki Jember sangat berhubungan dengan kualitas hasil produksi yang nantinya mengarah pada peningkatan hasil produksi perusahaan itu sendiri. Pelaksanaan pengawasan efektif yang dilakukan UD. Hari Basoeki dimulai dengan cara mengadakan pengawasan sejak tahap *input* meliputi pengawasan faktor-faktor produksi utamanya dalam penyediaan bahan baku, tahap *transformasi* (pengawasan dalam proses), dan pengawasan terhadap hasil produksi (*output*) pasca proses produksi.

## PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *Na-Oogst* Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, M. A., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Edi Wahyudi S. Sos, M. M., selaku Ketua Jurusan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Drs. Suhartono, M. P., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Sugeng Iswono, M. A., selaku Dosen Pembimbing Utama atas bantuan pemikiran, motivasi, harapan yang telah diberikan kepada penulis selama ini;
5. Drs. Totok Supriyanto, M. Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam penulisan skripsi ini;
6. Drs. Suhartono M. P. Selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan pengarahan selama penulis berada di bangku kuliah;
7. Bapak Sugiarto Gunawan, selaku direktur dan pemilik UD. Hari Basoeki Jember yang telah memberikan ijin untuk penelitian;
8. Bapak Edi Her selaku manajer produksi dan kepala gudang UD. Hari Basoeki Jember yang selalu membantu dan memberikan informasi selama penulis melakukan kegiatan penelitian;

9. Seluruh narasumber/informan yaitu karyawan-karyawan pada UD. Hari Basoeki Jember yang telah membantu memberikan informasi demi kesempurnaan skripsi penulis;
10. Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Jember yang telah berkontribusi dalam memberikan bantuan data demi mempermudah penulis menentukan objek penelitian;
11. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
12. Teman-teman dari Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Angkatan tahun 2011 terima kasih telah menjadi teman, sahabat, dan saudara selama masa kuliah ini. Terima kasih atas setiap pengalaman, petualangan, dan pembelajaran hidup;
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa di dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga masih diperlukan saran dan kritik yang membangun dari segenap pihak. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi segenap pihak yang membutuhkan.

Jember, 11 Mei 2015

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>MOTO</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN</b> .....	v
<b>PEMBIMBINGAN</b> .....	vi
<b>PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Perumusan Masalah</b> .....	10
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat</b> .....	11
1.3.1 Tujuan .....	11
1.3.2 Manfaat .....	11
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	12
<b>2.1 Produksi</b> .....	12
<b>2.2 Manajemen Produksi dan Operasi</b> .....	13
<b>2.3 Pengawasan</b> .....	16
2.3.1 Definisi Pengawasan .....	16

2.3.2 Langkah-langkah Proses Pengawasan .....	18
2.3.3 Jenis-jenis Pengawasan .....	20
2.3.4 Sumber Pengawasan .....	21
2.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan .....	22
2.3.6 Manfaat Pengawasan .....	24
<b>2.4 Proses Produksi .....</b>	<b>25</b>
2.4.1 Definisi Proses Produksi .....	25
2.4.2 Jenis-jenis Proses Produksi .....	25
<b>2.5 Pengawasan Proses Produksi .....</b>	<b>29</b>
2.5.1 Definisi Pengawasan Proses Produksi .....	29
2.5.2 Tujuan Pengawasan Proses Produksi .....	30
2.5.3 Jenis-jenis Pengawasan Proses Produksi .....	31
2.5.4 Fungsi Pengawasan Proses Produksi .....	32
2.5.5 Ruang Lingkup Pengawasan Proses Produksi .....	35
<b>2.6 Mutu .....</b>	<b>37</b>
2.6.1 Definisi Mutu .....	37
2.6.2 Alasan Memproduksi Produk Bermutu .....	38
2.6.3 Manfaat Mutu .....	40
2.6.4 Dimensi Mutu Produk .....	40
<b>2.7 Pengawasan Mutu .....</b>	<b>41</b>
<b>2.8 Standart Operating Prosedure (SOP) .....</b>	<b>46</b>
<b>2.9 Konsepsi Agribisnis .....</b>	<b>50</b>
2.9.1 Definisi Agribisnis .....	50
2.9.2 Sifat-sifat Kegiatan Agribisnis .....	51
2.9.3 Tanaman Tembakau .....	52
<b>2.10 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>54</b>

<b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	57
<b>3.1 Tipe Penelitian</b> .....	57
<b>3.2 Tahap Persiapan</b> .....	59
<b>3.3 Tahap Pengumpulan Data</b> .....	63
<b>3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data</b> .....	65
<b>3.5 Tahap Analisis Data</b> .....	66
<b>3.6 Tahap Penarikan Kesimpulan</b> .....	69
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	70
<b>4.1 Gambaran Umum dan Objek Penelitian</b> .....	70
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	70
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	72
4.1.3 Lokasi Perusahaan .....	73
4.1.4 Organisasi Perusahaan .....	74
4.1.5 Sumber Daya Perusahaan .....	79
4.1.6 Standarisasi Perusahaan .....	85
<b>4.2 Pemasaran UD. Hari Basoeki Jember</b> .....	87
<b>4.3 Aktivitas Perusahaan UD. Hari Basoeki Jember</b> .....	90
4.3.1 Proses Perencanaan .....	90
4.3.2 Kegiatan Proses Produksi .....	97
4.3.3 Implementasi Pengawasan Proses Produksi .....	104
4.3.3.1 Pengawasan Tahap <i>Input</i> .....	108
4.3.3.2 Pengawasan Tahap <i>Transformasi</i> .....	130
4.3.3.3 Pengawasan Tahap <i>Output</i> .....	150
<b>4.4 Interpretasi Data</b> .....	155
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	159
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	159
<b>5.2 Saran</b> .....	160

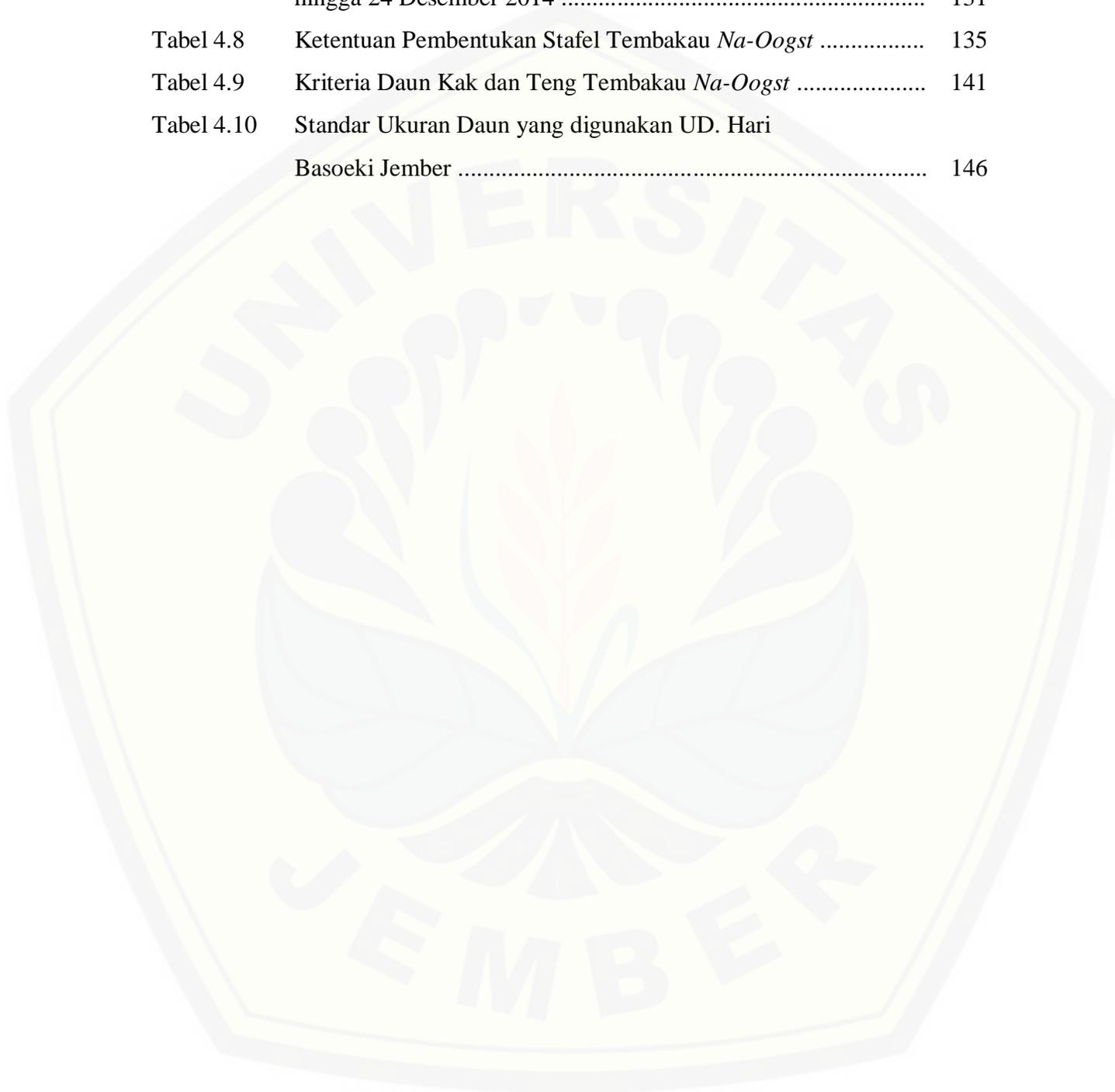
<b>DAFTAR BACAAN</b> .....	162
<b>LAMPIRAN</b> .....	166



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Macam-macam Tembakau Kualitas Tinggi di Indonesia ..... 3
Tabel 1.2	Potensi Tembakau di Kabupaten Jember ..... 4
Tabel 1.3	Pabrikan atau Eksportir Tembakau <i>Na-Oogst</i> di Kabupaten Jember Berdasarkan Jumlah Pembelian Tahun 2012-2014 ..... 5
Tabel 1.4	Hasil Produksi Tembakau Siap Ekspor UD. Hari Basoeki Jember Tahun 2012 – 2014 ..... 8
Tabel 2.1	Tinjauan Penelitian Terdahulu ..... 54
Tabel 3.1	Analisis Domain Implementasi Proses Produksi Tembakau <i>Na-Oogst</i> Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember ..... 67
Tabel 3.2	Analisis Taksonomi Implementasi Proses Produksi Tembakau <i>Na-Oogst</i> Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember ..... 68
Tabel 4.1	Daftar Nama Penanggung Jawab Aktivitas Perusahaan ..... 76
Tabel 4.2	Susunan Jumlah Tenaga Kerja Langsung dan Tidak Langsung UD. Hari Basoeki Jember ..... 81
Tabel 4.3	Ketentuan Waktu Kerja UD. Hari Basoeki Jember ..... 82
Tabel 4.4	Daftar Alat dan Mesin yang digunakan dalam Aktivitas Produksi Perusahaan ..... 93
Tabel 4.5	Prosentase Rencana Pembelian Tembakau UD. Hari Basoeki Jember ..... 99
Tabel 4.6	Daftar Nama <i>Pensuplay</i> Tembakau <i>Na-Oogst</i> UD. Hari Basoeki Jember ..... 112

Tabel 4.7	Hasil Bir –Bir Tembakau <i>Na-Oogst</i> Periode 11 Desember hingga 24 Desember 2014 .....	131
Tabel 4.8	Ketentuan Pembentukan Stafel Tembakau <i>Na-Oogst</i> .....	135
Tabel 4.9	Kriteria Daun Kak dan Teng Tembakau <i>Na-Oogst</i> .....	141
Tabel 4.10	Standar Ukuran Daun yang digunakan UD. Hari Basoeki Jember .....	146



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Ruang Lingkup Manajemen Produksi dan Operasi .....	15
Gambar 2.2 Sistem Interaksi Kualitas – Produksi .....	43
Gambar 2.3 Hubungan Biaya Kualitas dengan Pengawasan .....	45
Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD. Hari Basoeki Jember .....	75
Gambar 4.2 Komposisi dan Bagian Daun Tembakau Bahan Pembuatan Cerutu .....	86
Gambar 4.3 Alur Pemasaran Produk UD. Hari Basoeki Jember .....	88
Gambar 4.4 Diagram Aliran Proses Produksi Tembakau <i>Na-Oogst</i> UD. Hari Basoeki Jember .....	97
Gambar 4.5 Struktur Penanggung Jawab dalam Pelaksanaan Pengawasan Proses Produksi UD. Hari Basoeki .....	106
Gambar 4.6 Prosedur Pembelian Tembakau <i>Na-Oogst</i> UD. Hari Basoeki Jember .....	114
Gambar 4.7 Gambar Stafel Ukuran 2x3, 3x4, dan 4x4 meter dan Posisi Peletakan Termometer .....	136
Gambar 4.8 Gambar Stafel Ukuran 4x5 atau 5x5 meter dan Posisi Peletakan Termometer .....	137

**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran A Matriks Penelitian .....	166
Lampiran B Denah UD. Hari Basoeki Gudang Gumuksari .....	193
Lampiran C Denah Gudang Fermentasi Gudang Biting .....	194
Lampiran D Data Disbunhut Jember Tahun 2014 .....	195
Lampiran E Pedoman Wawancara .....	196
Lampiran F Hasil Wawancara .....	197
Lampiran G Surat Tugas Dosen Pembimbing .....	209
Lampiran H Surat Lembaga Penelitian .....	210
Lampiran I Surat Keterangan Penelitian Perusahaan .....	211
Lampiran J Dokumentasi .....	212

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tembakau mempunyai kedudukan penting dalam ekonomi dan perdagangan dunia termasuk Indonesia. Industri tembakau termasuk rokok dan segala produk turunannya berperan besar dalam menyediakan lapangan kerja dan sumber pendapatan bagi masyarakat dunia. Indonesia hingga saat ini menjadi 5 besar penghasil tembakau terbesar dunia. Produk tembakau utama yang diperdagangkan adalah daun tembakau sebagai bahan baku rokok dan cerutu. Indonesia tidak saja berperan sebagai salah satu produsen dan eksportir produk tembakau di pasar dunia, namun sekaligus sebagai negara konsumen utama dunia karena Indonesia merupakan negara dengan jumlah perokok terbanyak ketiga dunia setelah China dan India yakni 65 juta perokok atau 28 % per penduduk (Nusantara News. 2009. <https://nusantaranews.wordpress.com/2009/05/31/10-negara-jumlah-perokok-terbesar-di-dunia/>).

Perkembangan bisnis tembakau yang pesat mengundang kontroversi. Menurut Dr. Kabul Santoso (2014), permintaan tembakau *na-oogst* mengalami penurunan karena perubahan selera pasar. Saat ini, orang Eropa mulai menyukai cerutu kecil atau *cigarillos* dan meninggalkan cerutu besar. Selain itu adanya faktor kampanye antirokok berkaitan dengan kepedulian masyarakat terhadap kesehatan menyebabkan kehadiran tembakau maupun rokok ditentang oleh banyak kalangan sehingga berdampak pada menurunnya permintaan pasar dunia. Hal tersebut yang akhirnya menyebabkan fluktuasi hasil produksi industri tembakau. Pada aspek pemerintah kini juga mengalami dilema dengan adanya konvensi FCTC (*Framework Convention on Tobacco Control*) dari WHO tentang pengendalian produksi tembakau yang bertujuan mengurangi konsumsi rokok sehingga sampai saat ini belum menandatangani dan meratifikasi FTCT tersebut. Alasan pemerintah adalah bahwa rokok memiliki

peranan yang sangat besar dalam memberikan kontribusi terhadap APBN. Meskipun dihantam dengan adanya perubahan selera, isu kesehatan dan sebagainya, namun konsumsi tembakau cerutu di dunia masih tinggi. Bahkan kini *market share* tembakau *na-oogst* Indonesia di pasar dunia masih yang terbesar yakni 34 persen. (Viva News. 2012. <http://ureport.news.viva.co.id/news/read/370820-mengenal-cerutu-indonesia>).

Tembakau di Indonesia merupakan salah satu tanaman komersial (*commercial crop*) yang juga dikenal sebagai tanaman industri (*industrial crop*). Tanaman tembakau ini sering disebut tanaman komersial karena jenis tanaman semusim ini jika diusahakan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pasar diharapkan memberikan keuntungan tinggi kepada pelaku bisnis (petani, pedagang, pabrikan/pengusaha rokok, eksportir, dan perusahaan jasa pendukung lainnya) (Kabul Santono, 2013:1). Produk tembakau utama yang diperdagangkan adalah daun tembakau sebagai bahan baku rokok dan cerutu. Tembakau, rokok, dan cerutu merupakan produk bernilai tinggi sehingga bagi beberapa negara khususnya Indonesia berperan dalam perekonomian nasional, yaitu sebagai salah satu sumber devisa, sumber penerimaan pemerintah dan pajak (cukai), sumber pendapatan petani dan lapangan kerja masyarakat (usaha tani dan pengolahan rokok). Adapun macam-macam tembakau kualitas tinggi di Indonesia sebagai berikut.

Tabel 1.1 Macam-macam Tembakau Kualitas Tinggi di Indonesia

Macam/Tipe	Daerah	Kegunaan
Deli	Deli	<i>Dekblad</i> cerutu
Srintil Temanggung	Temanggung, Parakan, Ngadirejo	Rokok (rajangan), kunyah
Virginia-Vorstenlanden	Klaten, Sleman, Boyolali, Sukoharjo	Sigaret (untuk rokok kretek)
Vorstenlanden	Klaten, Sleman	<i>Filler</i> , <i>Omlblad</i> , dan <i>Dekblad</i> cerutu
Madura	Madura	Rajangan rokok
Besuki Voor-Oogst	Jember, ditanam musim hujan dan dipanen awal kemarau	Rajangan rokok
Besuki Na-Oogst	Jember, ditanam akhir musim hujan dan dipanen akhir kemarau	<i>Filler</i> , <i>Omlblad</i> , dan <i>Dekblad</i> cerutu
Virginia-Lombok Timur		Rajangan sigaret

Sumber: <https://id.wikipedia.org/wiki/Tembakau>

Data pada tabel di atas merupakan macam-macam tembakau yang diproduksi di Indonesia. Berdasarkan tabel 1.1, Jember masuk dalam lima daerah di Indonesia sebagai daerah penghasil tembakau terbesar kelas dunia dan menghasilkan tembakau kualitas tinggi dengan jenis tembakau *Na-Oogst* dan *Voor-Oogst*. Melalui potensi tanaman tembakau tersebut, Kabupaten Jember telah lama terkenal dan melegenda sebagai “Kota Tembakau”. Tembakau yang dihasilkan oleh pertanian kabupaten Jember tidak hanya memiliki kualitas yang baik, tapi juga mampu di produksi sepanjang tahun. Berdasarkan teknik budidayanya dan kegunaannya tanaman tembakau di daerah Jember dibagi menjadi dua, yaitu tembakau *Na-Oogst* dan tembakau *Voor-Oogst*. Ditinjau dari sisi musim tanam dan panen; tembakau *Na-oogst* ditanam di musim yang masih ada hujan menjelang kemarau lalu dipanen di saat memasuki musim hujan kembali. Sedangkan *Voor-oogst* sama seperti *Na-oogst*, ditanam ketika musim masih hujan menjelang musim kemarau, dan dipanen di musim kemarau. Sedangkan jika ditinjau dari sisi karakter; daun tembakau *Na-oogst* terlihat lebih hijau, halus dan tipis. Sedangkan daun tembakau *Voor-oogst* lebih bertekstur kasar dan tebal.

Jenis tembakau yang banyak ditanam di wilayah Jember adalah tembakau Besuki *Na-Oogst*. Berdasarkan pangsa pasar tembakau *na-oogst* di pasar dunia yang sebesar 34 %, Jember menyumbang 25 persen permintaan dunia (Viva News. 2012. <http://ureport.news.viva.co.id/news/read/370820-mengenal-cerutu-indonesia>). Produk tembakau Jember tidak hanya terkenal di dalam negeri saja namun sangat terkenal dan diminati oleh negara-negara Eropa dan Amerika. Selain itu, banyak eksekutif muda dan pengusaha-pengusaha yang sudah berumur tidak terkecuali anak muda yang beralih ke cerutu dengan bahan utama tembakau *na-oogst* karena merupakan *lifestyle* dan tren agar terlihat keren dan dewasa serta memang cerutu sendiri memiliki *prestige* (Perjalanan Perkembangan Perusahaan Cerutu PD Taru Martani Jogjakarta. 2011. <http://thesis.binus.ac.id/Asli/Bab2/2011-2-00217-ds%20bab%202.pdf>). Oleh karena itu, tembakau jenis ini menjadi komoditi andalan ekspor Kabupaten Jember. Adapun tabel perkembangan hasil produksi tembakau dari tahun 2008-2012 berdasarkan BPS Jawa Timur dalam angka 2013 sebagai berikut.

Tabel 1.2 Potensi Tembakau di Kabupaten Jember

<b>Tahun Produksi</b>	<b>Hasil Produksi (Ton)</b>
2008	7.668
2009	7.620
2010	7.235
2011	15.846
2012	31.284
2013	18.297

Sumber: BPS Jawa Timur dalam Angka 2014 (Akses data, 2015)

Berdasarkan tabel di atas, hasil produksi tembakau di Jember mengalami fluktuasi dan penurunan yang sangat tajam (anjlok) terjadi pada tahun 2012 sebesar 31.284 ton menjadi 18.297 pada tahun 2013 dengan angka penurunan 12.987 ton. Hal tersebut disebabkan karena menurunnya permintaan pasar. Selain dipengaruhi oleh adanya perubahan selera, isu kesehatan, dan sebagainya; penentuan akan permintaan pasar tembakau dan perusahaan hasil tembakau lainnya dapat dipengaruhi oleh karakteristik lahan, luas areal penanaman tembakau, dan keadaan iklim (curah hujan)

pada saat akan menanam. Faktor-faktor tersebut yang pada akhirnya besar pengaruhnya terhadap produktivitas dan mutu tembakau utamanya pada perusahaan eksportir tembakau. Luas areal tanaman tembakau disesuaikan dengan kebutuhan tembakau oleh pabrik rokok dan diharapkan terjadi keseimbangan antara penawaran dan permintaan daun tembakau. Namun berdasarkan hasil, terjadi kesenjangan antara permintaan dan penawaran sehingga mengakibatkan penurunan produksi pada tahun 2013. Untuk terus bisa memenuhi kebutuhan pasar, petani dan industri hasil tembakau/perusahaan eksportir di Jember telah melakukan berbagai macam cara.

Prospek yang sangat menguntungkan dari tembakau mendorong perkembangan industri pengolahan tembakau di Kabupaten Jember dan dapat menyebabkan timbulnya persaingan berkaitan dengan hasil produksi serta mutu produk yang dihasilkannya. Menurut data dari Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Jember tahun 2014 terdapat 22 pabrikan atau eksportir tembakau yang masih aktif dalam pembelian tembakau baik *Na-Oogst* dan *Voor-Oogts*.

Tabel 1.3 Pabrikan atau Eksportir Tembakau *Na-Oogts* di Kabupaten Jember berdasarkan Jumlah Pembelian Tahun 2012-2014

No	Nama Perusahaan	Jumlah Pembelian (Ton)				
		Renc Th. 2012	Real Th. 2012	Renc Th. 2013	Real Th. 2013	Renc Th. 2014
1.	UD. Kemuningsari	1.600	1.600	1.700	2.400	2.400
2.	PT. Tempurejo	1.500	2.500	1.000	1.800	1.500
3.	PT. Mayangsari	1.600	1.225	1.400	1.550	1.550
4.	PT. MDR	600	631	950	800	960
5.	UD. Nyoto Sampoerna	1.100	1.050	650	500	800
6.	PT. LDO	450	200	400	400	400
7.	<b>UD. Hari Basoeki</b>	<b>200</b>	<b>255</b>	<b>200</b>	<b>320</b>	<b>320</b>
8.	PT. GMIT	800	462	650	277	280
9.	CV. Jenggawah Jaya	250	170	150	200	250

Sumber: Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Jember (2014)

Data pada tabel di atas merupakan nama-nama pabrikan atau eksportir tembakau beserta jumlah pembelian tembakau *na-oogst* di Kabupaten Jember.

Meskipun potensi tembakau di Kabupaten Jember pada tahun 2014 mengalami penurunan yang sangat tinggi, namun dapat dilihat dari hasil produksi perusahaan/ekportir tembakau rata-rata masih menunjukkan peningkatan terhadap jumlah pembelian tembakau sebagai bahan baku cerutu. Hal ini dikarenakan Jember masih menjadi penyumbang terbesar tembakau berkualitas tinggi sebesar 25 % permintaan dunia. Kesembilan perusahaan tersebut untuk mampu bersaing di dalam kancah persaingan industri dimana bahan baku yang digunakan sama, yaitu tembakau sebagai bahan baku pasti membutuhkan suatu strategi guna mencapai tujuan perusahaan. Kunci keberhasilan perusahaan adalah menghasilkan produk berkualitas. Salah satu perusahaan yang menggunakan kualitas sebagai strategi bersaingnya adalah UD. Hari Basoeki Jember.

Pada tabel 1.3 terlihat bahwa jumlah pembelian yang dilakukan UD. Hari Basoeki dari tahun 2012 – 2014 mengalami peningkatan meskipun permintaan tembakau di Jember mengalami penurunan. Berdasarkan tabel tersebut, UD Hari Basoeki menduduki peringkat ke-3 terbawah dengan realisasi pembelian tembakau *Na-Oogts* tahun 2013 sebesar 320 ton dan rencana pembelian tembakau *Na-Oogts* tahun 2014 sebesar 320 ton. Meskipun menduduki peringkat 3 terbawah, hasil tersebut tidak mengurangi kepercayaan dan keberanian UD. Hari Basoeki untuk tetap bertahan dan bersaing dengan pabrikan lainnya karena perusahaan utamanya mengacu pada kualitas produk yang dihasilkan disamping juga melihat aspek kuantitasnya.

UD. Hari Basoeki terletak di Desa Biting Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember. Terdapat dua gudang tembakau UD. Hari Basoeki yaitu di Desa Biting dan Desa Gumuksari. Dalam pengoperasian kegiatan pabrik, gudang yang berada di Gumuksari melakukan aktivitas pembelian dan memproduksi tembakau *Na-Oogts* sebagai isi (*filler*) cerutu, sedangkan gudang yang berada di Biting memproduksi tembakau *Na-Oogts* sebagai pembalut bagian dalam isi (*omblade*) dan pembalut luar (*dekblad*) pada cerutu serta sebagai gudang tempat penyimpanan tembakau setengah jadi pihak HKC (*broker*). Jumlah tenaga kerja di UD. Hari Basoeki Jember ini bisa

mencapai 800 orang. UD. Hari Basoeki rata-rata hanya memperkerjakan buruh (tenaga kerja 512 orang dengan 482 orang (94,14%) adalah tenaga kerja wanita dan sebesar 30 orang (5,86%) adalah tenaga kerja pria.

Dalam melakukan aktivitas perusahaannya, UD. Hari Basoeki sebelumnya telah melakukan perencanaan berkaitan dengan standar mutu yang akan dihasilkannya. Permasalahan yang sering terjadi dalam menciptakan produk yang berkualitas pada perusahaan adalah ketersediaan faktor-faktor penunjang apa saja yang akan digunakan. Faktor-faktor produksi tersebut meliputi: *man* (manusia), *materials* (bahan baku), *machines* (mesin), *money* (modal), dan *method* (metode/prosedur) atau dikenal istilah 5M yang dapat mendukung kelancaran kegiatan produksi perusahaan. Namun yang menjadi acuan utama dalam kegiatan produksi perusahaan adalah kualitas dari bahan baku yang akan digunakan mengingat hal tersebut akan berdampak pada *output* yang akan dihasilkan.

Fokus utama permasalahan di perusahaan menurut beberapa informan kunci yang diwawancarai (Bpk. Her/Kepala Gudang) dalam UD. Hari Basoeki, permasalahan yang terjadi dalam pengusahaan tembakau adalah *input* yang diperoleh dan hasil produksi UD. Hari Basoeki Jember yang mengalami fluktuasi dari tahun ke tahunnya utamanya terjadi pada tahun 2013-2014 yaitu dari angka 2.560 bal menjadi 2.400 bal. Hal ini terjadi karena ketidakterediaan bahan baku akibat kualitas mutu yang ditawarkan tidak sesuai harapan perusahaan. Bahan baku yang tidak sesuai standar bisa terjadi karena kegagalan panen dan rendahnya kualitas tembakau akibat cuaca buruk dan inilah yang menyebabkan menurunnya permintaan pasar, sedangkan *broker* menginginkan kualitas tembakau (hasil produk) yang baik. Selain itu, dalam aktivitas proses produksi terkadang terjadi kesalahan yang dilakukan oleh pekerja (buruh) sehingga barang hasil pembelian tersebut diproses tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan sehingga mengalami kerusakan. Hal tersebut akan berdampak pada penurunan kualitas dan produktivitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Standar kualitas tembakau UD. Hari Basoeki menurut Bpk. Yayak (staf pembelian UD. Hari Basoeki Jember) yaitu warna daun terang, elastis, tekstur halus, dan daun dalam keadaan utuh (ciri-ciri daun *dekblad*). Namun kebutuhan mutu seperti yang diinginkan perusahaan tidak semuanya dapat tercapai karena pasti nantinya akan dihasilkan mutu sedang (*omblad*) dan mutu kelas bawah (*filler*). Persentase rencana pembelian tembakau *na-oogst* pada UD. Hari Basoeki pada tahun 2014-2015 adalah 25 % - 30 % untuk mutu *dekblad – omblad* dan 75% untuk mutu *filler*. Batasan angka penyusutan yang ditetapkan perusahaan maksimal 20 % dimulai dari proses pembelian hingga tahap pengemasan selesai dilakukan. Adapun hasil produksi yang didapat pada UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

Tabel 1.4 Hasil Produksi Tembakau Siap Ekspor UD. Hari Basoeki Jember Tahun 2012-2014

Tahun	Pembelian Bahan (dalam ton)	Hasil Produksi (dalam bal)	Mutu yang dihasilkan (dalam Bal)	
			<i>Dekblad-Omblad</i>	<i>Filler</i> (keluaran <i>omblad</i> )
2012	255	2.040	510	1.530
2013	320	2.560	768	1.792
2014	300	2.400	720	1.680

Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (data diolah, 2015)

Berdasarkan tabel di atas bahwa produksi UD. Hari Basoeki setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Disamping karena potensi tembakau Jember dan permintaan pasar menurun, kualitas yang ditawarkan petanipun kepada perusahaan juga ikut menurun (tidak sesuai standar) akibat menurunnya luas areal lahan yang ditanam tembakau serta keadaan iklim yang tidak menentu. Hasil yang didapatkan akhirnya tidak sesuai dengan rencana pembelian di tahun 2014 yang awalnya berkisar 320 ton, namun UD. Hari Basoeki mampu membeli sebanyak 300 ton dengan rincian hasil produksi 2.400 bal (*dekblad – omblad* 720 bal dan *filler* sebanyak 1.680).

Untuk terus bisa memenuhi kebutuhan pasar yang utamanya berkenaan dengan kualitas produk, UD. Hari Basoeki telah melakukan tindakan pencegahan berupa pengawasan pada proses produksi perusahaan. Berdasarkan tingkat persaingan

dan masalah-masalah yang dihadapi oleh UD. Hari Basoeki tersebut, perusahaan menyasati melalui pengawasan proses produksi mulai dari proses pengadaan bahan (*input*), *transformasi*, hingga menjadi barang setengah jadi (*output*) tersebut guna mencapai standar mutu yang ditetapkan perusahaan dan permintaan dari konsumen. UD. Hari Basoeki mampu bersaing karena perusahaan ini memprioritaskan hasil tembakau yang berkualitas dan melakukan proses produksinya dengan baik dan benar sesuai standar yang ditentukan. Pihak perusahaan sangat memperhatikan aspek kualitas produk karena keberhasilan produk yang diterima di pasar internasional salah satunya ditentukan oleh faktor kualitas produk yang dihasilkan. Selain itu, upaya pengawasan yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki Jember dalam mencegah penyimpangan selama kegiatan produksi berlangsung berjalan dengan efektif dan optimal.

Perusahaan UD. Hari Basoeki melakukan pemantauan secara langsung dari pemilihan bahan baku berkualitas, proses pengolahan, hingga pada tahap memasarkan. Hal ini sangat diperlukan sehingga rasa dari tembakau tersebut terjaga saat sudah menjadi produk cerutu dan bahkan rokok, dikemas, dijual, hingga sampai ke tangan konsumen sehingga diperlukan pengawasan yang cermat, teliti, dan efektif atas faktor-faktor yang mendorong kelancaran proses produksi. Selain itu, peneliti tertarik memilih UD. Hari Basoeki karena dari sekian banyak perusahaan pengolahan tembakau, pasar tembakau dunia khususnya Jerman (Bremen) mempercayakan UD. Hari Basoeki sebagai perusahaan atau gudang yang memproduksi produk yang berkualitas. Proses pengolahan sampai kualitas mutu terbaik di pasar dunia sehingga HKC (*broker*) sampai mempercayakan UD. Hari Basoeki sebagai gudang penitipan dan pengolahan kembali tembakau setengah jadi yang sudah dibeli HKC jika produknya masih tidak sesuai standar. Pada setiap tahap produksi perusahaan juga diawasi oleh pengawas (manajer produksi sebagai staf yang bertanggung jawab dalam aktivitas produksi) dan mandor untuk mengurangi penyimpangan.

Pengawasan proses produksi tembakau yang dijalankan UD. Hari Basoeki Jember sangat berhubungan dengan kualitas hasil produksi yang nantinya mengarah

pada peningkatan hasil produksi perusahaan itu sendiri. Semakin tinggi frekuensi pengawasan yang dijalankan perusahaan, maka semakin rendah pengaruhnya terhadap penurunan kualitas tembakau dan hasil produksinya. Oleh karena itu, pelaksanaan pengawasan yang efektif dapat dilakukan dengan cara mengadakan pengawasan sejak tahap *input* meliputi pengawasan faktor-faktor produksi, tahap *transformasi* (proses produksi), dan pengawasan terhadap hasil produksi (*output*) pasca proses produksi. Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti tentang Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *Na-Oogts* Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember.

## 1.2 Rumusan Masalah

UD. Hari Basoeki Jember merupakan salah satu perusahaan pengolahan tembakau yang bergerak dalam usaha ekspor tembakau di Kabupaten Jember. Jenis tembakau yang digunakan dalam proses produksi perusahaan ini adalah tembakau Besuki *Na-Oogst*. Perusahaan dalam menjalankan aktivitas proses produksi sebelumnya menetapkan standar penggunaan faktor-faktor produksi yang bertujuan untuk menghasilkan *output* yang berkualitas. Namun pada kenyataannya tidak semua rencana dapat terealisasi dengan baik diakibatkan berbagai macam aspek salah satunya permintaan pasar yang mengalami fluktuasi dari tahun ke tahunnya, kualitas bahan baku yang ditawarkan tidak sesuai dengan standar perusahaan, dan persentase susut hingga menjadi produk akhir sebesar 20%. Disamping itu, akibat salah perlakuan dari tenaga kerja UD. Hari Basoeki mengakibatkan penurunan kualitas produk akhir perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana implementasi pengawasan proses produksi tembakau *Na-Oogts* bahan cerutu dalam rangka menjaga mutu pada UD. Hari Basoeki Jember?”.

### 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi pengawasan proses produksi tembakau *Na-Oogst* bahan cerutu dalam rangka menjaga mutu pada UD. Hari Basoeki Jember.

#### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

##### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti dalam mengaplikasikan teori-teori yang didapatkan selama bangku kuliah yang memfokuskan pembelajarannya pada manajemen produksi, khususnya tentang pelaksanaan pengawasan utamanya pengawasan proses produksi yang berhubungan erat dengan mutu produk perusahaan.

##### b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu UD. Hari Basoeki untuk memperbaiki, mengevaluasi, merubah, atau mempertahankan kebijakan yang telah dilaksanakan dalam pengawasan proses produksi.

##### c. Bagi Akademisi

Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Selain itu juga sebagai tambahan referensi oleh para pengajar di kalangan akademisi untuk keperluan studi yang berkaitan dengan pengawasan proses produksi.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

Landasan teori merupakan bagian yang akan membahas tentang uraian pemecahan masalah yang akan ditemukan pemecahaannya melalui pembahasan-pembahasan secara teoritis. Landasan teori ini akan menjadi dasar yang kuat dalam sebuah penelitian yang akan dilakukan. Oleh karena itu, dalam sebuah penelitian akan dihasilkan sebuah teori baru yang valid serta solid. Sama halnya yang telah diungkapkan oleh Sugiyono (2008:52), bahwa landasan teori perlu ditegakkan agar penelitian itu mempunyai dasar yang kokoh dan bukan sekedar perbuatan coba-coba (*trial and error*). Jadi dapat disimpulkan bahwa landasan teori digunakan sebagai acuan untuk memahami permasalahan yang terkait dengan penelitian yang ilmiah sehingga akan mempermudah peneliti dalam mengaitkan fakta dan teori yang berkembang, juga dapat memberikan gambaran awal bagi peneliti mengenai jalur penelitian agar penelitian sesuai dengan permasalahan yang ada.

### **2.1 Produksi**

Produksi merupakan suatu hal yang selalu ada di semua perusahaan utamanya perusahaan manufaktur. Menurut Assauri (2008:11), “Produksi adalah setiap proses yang mengubah masukan (*input*) dan menggunakan sumberdaya-sumberdaya untuk menghasilkan keluaran-keluaran (*output*) yang berupa barang atau jasa”.

Menurut Prawirosentono (2007:71), “Produksi adalah kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan barang/jasa lain yang mempunyai nilai tambah dan nilai guna yang lebih besar berdasarkan prinsip ekonomi manajerial atau ekonomi perusahaan. Yang dimaksud dengan prinsip ekonomi manajerial adalah prinsip produksi harus dijalankan dengan cara meminimumkan biaya dan memaksimumkan keuntungan. Meminimumkan biaya berarti setiap pengeluaran biaya untuk proses pembuatan suatu

barang diusahakan seefisien mungkin. Sedangkan pengertian memaksimalkan keuntungan berarti agar barang/jasa yang dihasilkan harus laku dipasaran dengan perolehan yang paling optimum.

Assauri (2008:17), mengatakan bahwa:

“Produksi sebagai kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktifitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk tersebut”.

Kegiatan tersebut berhubungan dengan usaha untuk menciptakan dan menambah kegunaan atau utilitas yaitu: bentuk, tempat, dan waktu suatu barang atau jasa sehingga dalam penambahan penciptaan kegunaan tersebut membutuhkan faktor-faktor produksi. Faktor produksi tersebut terdiri atas: bahan baku, peralatan mesin, manusia (tenaga kerja dan akal), metode kerja, dan dana atau uang. Jadi dalam pengertian produksi ini mencakup setiap proses yang mengubah dan menggunakan sumberdaya-sumberdaya untuk menghasilkan keluaran berupa barang atau jasa yang nantinya memiliki nilai tambah dari sebelumnya.

## 2.2 Manajemen Produksi dan Operasi

Manajemen secara sederhana dapat diartikan sebagai pengelolaan atau tatalaksana. Pengertian tentang manajemen produksi diungkapkan oleh Ahyari (2000:46) yang menyatakan bahwa, “Manajemen produksi adalah suatu proses manajemen yang diterapkan dalam kegiatan atau bidang produksi dalam sebuah perusahaan”. Adapun penerapan proses manajemen dalam bidang produksi ini tentunya disertai dengan tujuan tertentu agar proses produksi dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik. Assauri (1998:1), menyatakan:

“Peranan manajemen dalam pelaksanaan sistem produksi dan operasi adalah agar dapat tercapainya tujuan yang diharapkan perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa dalam jumlah yang ditetapkan

dengan kualitas yang ditentukan dan dalam waktu yang direncanakan dengan biaya yang serendah mungkin”.

Menurut buku yang berjudul Manajemen Agribisnis karya Muhammad Firdaus (2010:24), “perusahaan melakukan bermacam-macam kegiatan sebagai bagian dari proses operasional. Kegiatan tersebut, antara lain: membeli bahan mentah, berproduksi, memasarkan barang/jasa, melakukan kegiatan-kegiatan personalia, dan administrasi. Kegiatan tersebut dilakukan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, yaitu: bertahan hidup, memperoleh keuntungan, tujuan sosial, dan sebagainya”. Agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien, kegiatan perusahaan perlu diatur dengan baik. Pengaturan proses perusahaan dalam pengertian keseluruhan dikenal dengan fungsi manajemen. Adapun fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

1. perencanaan (*planning*);
2. pengorganisasian (*organizing*);
3. pengarahan (*directing*);
4. pengkoordinasian (*coordinating*); dan
5. pengawasan (*controlling*).

Manajemen produksi sering disebut juga sebagai manajemen operasi karena pada dasarnya proses produksi itu sendiri sebenarnya terdiri dari berbagai kegiatan kecil produksi yang dinamakan operasi. Suatu operasi adalah langkah tertentu dalam keseluruhan proses menghasilkan produk atau jasa yang membawa pada keluaran akhir.

Handoko (2000:3), mengemukakan definisi dari manajemen produksi dan operasi sebagai berikut.

“Manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumberdaya (sering disebut faktor-faktor produksi) - tenaga kerja, mesin, peralatan, bahan mentah, dan sebagainya dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi produk atau jasa”.

Ada empat fungsi manajemen operasi menurut Tampubolon (2004:3), sebagai berikut:

- Proses pengolahan, yang menyangkut metode dan teknik yang digunakan untuk pengolahan faktor masukan (*inputs factor*).
- Jasa-jasa penunjang, yang merupakan sarana pengorganisasian yang perlu dijalankan sehingga proses pengolahan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- Perencanaan, yang merupakan penetapan keterkaitan dan pengorganisasian dari kegiatan operasional yang akan dilakukan dalam suatu kurun waktu/periode tertentu.
- Pengendalian dan pengawasan, yang merupakan fungsi untuk menjamin terlaksanya kegiatan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, tujuan penggunaan dan pengolahan masukan (*inputs*) yang secara nyata dapat dilaksanakan.

Secara umum, ruang lingkup manajemen kegiatan-kegiatan operasi produksi menurut Handoko (2000:4), dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.1 Ruang Lingkup Manajemen Produksi dan Operasi



Gambar 2.1 menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang sukses hendaknya mempunyai sistem pelaporan yang memberikan informasi umpan balik (*feedback*) agar manajer dapat mengetahui apakah kegiatan-kegiatannya dapat memenuhi permintaan konsumen atau tidak. Konsekuensinya bila tidak dapat terpenuhi, maka organisasi harus merancang kembali produk-produk atau jasa-jasanya. Perubahan-perubahan yang dilakukan bisa pada operasi internalnya atau faktor-faktor produksi yang digunakan.

## 2.3 Pengawasan

### 2.3.1 Definisi Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu dari lima fungsi manajemen. Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen. Hal ini berarti bahwa dengan pengawasan akan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan berkaitan erat dengan fungsi manajemen lainnya, terutama dengan perencanaan. Robert J. Miockler (dalam Kadarman dan Jusuf Udaya, 2001:159), mengemukakan definisi dari pengawasan adalah sebagai berikut.

“Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menentukan kinerja standar pada perencanaan, untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menentukan apakah telah terjadi penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin”.

Pandangan yang sama mengenai pengawasan juga diungkapkan oleh Henry Fayol (dalam Kadarman, 2001:159),

“Dalam suatu usaha, pengawasan yang dilaksanakan adalah untuk memastikan bahwa segala sesuatunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, instruksi yang diberikan, dan prinsip yang telah ditentukan. Tujuan pengawasan adalah untuk menemukan kelemahan dan kesalahan untuk kemudian dikoreksi dan mencegah

pengulangannya. Pengawasan dioperasikan terhadap semua hal, benda-benda, orang-orang, dan kegiatan-kegiatan”.

Agar pengawasan dapat berjalan secara maksimal, ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi seperti yang diungkapkan oleh Kadarman (2001:160) sebagai berikut.

a. Pengawasan Membutuhkan Perencanaan

Jelas kiranya bahwa sebelum teknik pengawasan dapat digunakan atau disusun sistemnya, pengawasan harus didasarkan pada perencanaan. Perencanaan yang lebih jelas, lengkap, dan lebih terpadu dapat meningkatkan efektivitas pengawasan. Secara sederhana dapat dikatakan: tidak mungkin bagi manajer untuk memastikan bahwa unit organisasinya sedang melaksanakan apa yang diinginkan dan diharapkan, kecuali apabila ia mengetahui lebih dulu apa yang diharapkan.

b. Pengawasan Membutuhkan Struktur Organisasi yang Jelas

Pengawasan bertujuan untuk mengukur aktivitas dan mengambil tindakan guna menjamin bahwa rencana sedang dilaksanakan. Untuk itu orang harus bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan harus diketahui dan harus mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Pengawasan aktivitas dilaksanakan melalui orang-orang, tetapi tidak diketahui siapa yang harus bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan dan tindakan perbaikan yang perlu diambil, kecuali tanggung jawab dalam organisasi yang dinyatakan dengan jelas dan terperinci.

Dalam sebuah pengawasan harus ditetapkan dulu suatu standar untuk mempermudah penilaian apakah pekerjaan yang dilakukan terdapat penyimpangan atau tidak. Standar yang ditetapkan tidak boleh bertentangan atau harus selaras dengan tujuan awal yang ditetapkan karena pada dasarnya pengawasan sebagai alat untuk mengontrol apakah pencapaian tujuan sudah atau masih berada pada jalan yang benar atau tidak. Oleh karena itu, perencanaan pengawasan juga merupakan tahapan yang harus ditempuh agar tujuan yang perusahaan inginkan dapat tercapai dengan lancar. Dengan kata lain, adanya perencanaan ini dijadikan pedoman bagi perusahaan

untuk mencapai tujuan. Adapun perencanaan-perencanaan dalam kegiatan produksi perusahaan meliputi:

1. perencanaan operasional;
2. perencanaan persediaan dan pengadaan;
3. perencanaan mutu;
4. perencanaan penggunaan kapasitas; dan
5. perencanaan penggunaan SDM.

Pendapat-pendapat yang telah dikemukakan di atas terlihat bahwa pengawasan tidak dapat lepas dari perencanaan; sebab di sini terkait adanya sasaran, standar, atau tujuan tertentu yang saling mengisi. Dalam sebuah pengawasan diperlukan sebuah standar untuk mempermudah penilaian suatu pekerjaan bisa dikatakan menyimpang atau tidak. Kesimpulan lain yang dapat diperoleh adalah bahwa tujuan dari pengawasan tidak hanya mengawasi pekerjaan yang dilakukan tetapi juga sekaligus mengoreksi atau memperbaiki kesalahan yang terjadi tersebut.

### 2.3.2 Langkah-Langkah Proses Pengawasan

Pengawasan sendiri mempunyai beberapa tahapan. Pengawasan dilihat dari obyeknya, maka pengawasan dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

#### a. Pengawasan Operatif

Yaitu pengawasan pada bidang atau bagian pekerjaan yang fungsinya melaksanakan pekerjaan operasional dalam suatu organisasi, misalnya: pada bagian pabrik, bagian pemasaran, dan lain-lain.

#### b. Pengawasan Administratif

Yaitu pengawasan pada bidang atau bagian pekerjaan yang fungsinya dikategorikan sebagai fungsi administratif dalam suatu organisasi, misalnya: pada bagian keuangan, bagian personalia, dan pada bagian ini juga dilakukan melalui pengawasan dokumen perusahaan.

Sitorus (1995:1), mengatakan bahwa tahapan dasar dalam pengawasan ada empat sebagai berikut.

1. Harus ada sebuah rencana.
2. Laporan dari pekerjaan aktual harus dibuat dan dipelihara.
3. Pekerjaan aktual harus secara kontinu dibandingkan dan dievaluasi dengan rencananya.
4. Harus diambil tindakan koreksi dalam operasi produksi, apabila hasil evaluasi menunjukkan perlunya tindakan demikian.

Sementara Kadarman (2001:161), mempunyai pendapat yang tidak jauh berbeda tentang pelaksanaan pengawasan. Kadarman mengemukakan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses pengawasan diantaranya sebagai berikut.

a. Menetapkan Standar

Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar. Penetapan standar dilakukan pada proses perencanaan. Standar yang ditetapkan harus merupakan standar yang jelas, dapat diukur, dan mengandung batas waktu yang spesifik.

b. Mengukur Kinerja

Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja merupakan proses yang berkelanjutan (terus-menerus). Walaupun tidak selalu dapat dilaksanakan dalam prakteknya, pengukuran kinerja terhadap standar secara ideal hendaknya dilakukan atas dasar pandangan ke depan sehingga penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari standar dapat diketahui terlebih dulu.

c. Memperbaiki Penyimpangan

Proses pengawasan tidak lengkap jika ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Jika standar ditetapkan berpedoman pada struktur wewenang organisasi dan apabila kinerja diukur dengan standar ini, maka perbaikan terhadap penyimpangan yang negatif dapat dipercepat karena manajer sudah mengetahui dengan tepat bagian yang harus diperbaiki.

Seluruh pendapat yang telah diuraikan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa selain diperlukan sebuah perencanaan, tindakan korektif juga diperlukan dalam pengawasan. Tindakan korektif dilakukan untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi. Setelah kesalahan dikoreksi, proses dapat berjalan kembali sesuai tujuan. Untuk memastikan bahwa pengawasan yang dilakukan dapat berjalan optimal, maka diperlukan sebuah perancangan pengawasan yang baik.

### 2.3.3 Jenis-Jenis Pengawasan

Pengawasan merupakan kegiatan yang paling penting dalam perusahaan. Pengawasan dilakukan agar dalam kegiatan produksi dan operasi dapat terarah dan terkoordinasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berkaitan dengan hal ini, Ahyari (2002:52), menyebutkan mengenai pembagian pengawasan produksi yaitu:

#### a. Pengawasan Proses Produksi

Pengawasan proses produksi ini menyangkut apa yang akan dihasilkan, berapa yang akan diproduksi dalam periode tertentu, bagaimana cara menyelesaikannya, kapan akan dimulai dan kapan akan selesai. Selain hal-hal di atas, aspek lain yang perlu diperhatikan adalah penentuan urutan dalam proses produksi, penentuan jadwal produksi, pemberian perintah kerja, evaluasi, dan tindak lanjut dari pelaksanaan kegiatan proses produksi perusahaan.

#### b. Pengawasan Bahan Baku

Sehubungan dengan hal ini, perusahaan dituntut untuk dapat menentukan jumlah persediaan yang tepat agar tidak mengalami gangguan dalam proses produksinya, juga dapat melakukan penghematan dalam penyediaan-penyediaan bahan baku. Selain itu, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah analisis jumlah pembelian, frekuensi pembelian, adanya ketidakpastian bahan baku serta penilaian persediaan bahan baku.

#### c. Pengawasan Tenaga Kerja

Tenaga kerja mempunyai peran yang vital dalam kegiatan perusahaan yaitu dalam hal ini menentukan baik buruknya kualitas proses produksi perusahaan.

Dilaksanakannya pengawasan tenaga kerja yang baik diharapkan proses produksi dalam perusahaan akan berjalan dengan baik, antara lain dengan: adanya perekrutan tenaga kerja langsung, alokasi tenaga kerja langsung, *training* yang baik, pengukuran kerja yang akurat, penggunaan metode kerja yang sesuai dengan pekerjaan dan penggunaan model yang cocok untuk pemecahan masalah tenaga kerja.

d. Pengawasan Biaya Produksi

Untuk dapat melaksanakan biaya produksi dalam perusahaan dengan baik, perusahaan mempergunakan berbagai metode dan model pengawasan biaya produksi yang cocok dengan permasalahan yang dihadapi, antara lain: penggunaan anggaran produksi, analisis selisih dalam biaya produksi, analisis dalam biaya produksi, dan penetapan konsep yang relevan.

e. Pengawasan Kualitas

Kualitas mempunyai peranan yang cukup penting dalam memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan. Masyarakat pada umumnya akan berfikir lebih kritis daripada tahun-tahun sebelumnya, sehingga pembelian yang dilakukan selalu mempertimbangkan kualitas yang ditawarkan. Dengan demikian, pengawasan kualitas sudah merupakan suatu kebutuhan mutlak bagi perusahaan.

Kegiatan pengawasan tersebut tentu dalam pelaksanaannya, perusahaan dapat melaksanakan seluruh kegiatan atau hanya salah satu saja. Hal tersebut tergantung dari kondisi perusahaan karena pelaksanaan kegiatan pengawasan tersebut tentu memakan biaya yang tidak sedikit. Namun apabila hasil akhir yang diperoleh sangat bagus, maka perlu dipikirkan kembali untuk pelaksanaannya.

#### 2.3.4 Sumber Pengawasan

Suatu perusahaan akan berjalan terus dan sesuai dengan tujuan dapat terlaksana apabila perusahaan tersebut melakukan pengawasan secara efektif. Pengawasan yang efektif adalah pengawasan yang melibatkan segenap komponen/elemen yang ada dalam suatu perusahaan dimana mereka harus saling

bekerjasama dan saling memberikan informasi atau *feed back* yang dibutuhkan agar sesuai tujuan awal perusahaan. Amir (2006:236), menyebutkan ada beberapa pihak yang menjadi sumber pengawasan diantaranya sebagai berikut.

- a. *Stakeholder* adalah pihak-pihak yang terkena dampak atas beroperasinya perusahaan.
- b. Organisasi adalah berbagai aturan, prosedur, dan segala dokumentasi yang mencegah penyimpangan dari yang direncanakan dan hasilnya.
- c. Kelompok adalah kelompok formal dan informal yang ada di dalam organisasi. Kelompok formal adalah departemen-departemen atau unit-unit kerja tertentu yang ada di dalam organisasi. Sedangkan kelompok informal adalah kelompok-kelompok yang tidak ada kaitannya dengan fungsi, namun mungkin ada kesamaan.
- d. Individual adalah sumber kontrol yang paling penting.

#### 2.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Banyak faktor yang mempengaruhi pengawasan utamanya yaitu manajemen inventaris. Dalam suatu perusahaan, adanya manajemen inventaris juga perlu mendapat perhatian dan pengawasan. Inventaris adalah rangkaian kegiatan mengidentifikasi kualitas dan kuantitas aset fisik (*tangible*) atau non fisik (*non tangible*) serta legal aspek yang bersangkutan untuk melakukan pendataan, pencatatan, pelaporan hasil pendataan aset, dan mendokumentasikannya pada waktu tertentu (diposkan oleh Fahmi, 2014). Kegiatan inventaris ini dilakukan untuk mendapatkan data seluruh aset yang dimiliki oleh perusahaan agar tetap terjaga dan terkontrol bila terjadi masalah.

Adapun inventaris yang mengacu pada persediaan segala sumber daya yang digunakan dalam sebuah perusahaan dapat berbentuk sebagai berikut.

- a. Bahan mentah (bahan baku)
- b. Pekerjaan dalam proses
- c. Barang jadi

- d. Suku cadang komponen
- e. Persediaan

Alasan utama kehadiran inventaris adalah perlindungan terhadap ketidakpastian pemasok. Keberadaan inventaris juga memungkinkan pemanfaatan realistis dan sebesar-besarnya dari perlengkapan dan tenaga kerja.

Menurut Sitorus (1995:24) dalam kaitannya dengan pengawasan, manajemen inventaris pada perusahaan juga harus bisa memutuskan berapa banyak pengawasan tepatnya diperlukan untuk mencapai sasarnya. Pengawasan sebagaimana terbukti dari sistem, laporan dan personil yang diperlukan untuk melakukan fungsinya secara efisien dan efektif adalah pengawasan terbaik.

Adapun faktor utama dari faktor-faktor manajemen inventaris yang direncanakan dalam sistem pengawasan sebagai berikut (Sitorus, 1995:20).

1. Jenis produk. Jika material yang digunakan untuk produksi produk memiliki nilai unit tinggi ketika dibeli, biasanya dilakukan pengawasan lebih ketat. Pembuatan produk-produk ini akan mempengaruhi masalah inventaris. Misalnya, jika bahan baku untuk produksi hanya dapat diperoleh dalam pasaran terkendali atau dalam jangka waktu pendek, ini dapat mudah mempengaruhi pembelian bahan baku dan tingkat inventaris yang digunakan. Ini juga berlaku pada industri tembakau. Para agen pembeli harus mengamati pasaran tembakau dengan sangat cermat dan membeli tembakau dalam jumlah besar pada waktu yang tepat dan lebih dikendalikan oleh harga daripada permintaan produksi dari pabrik.
2. Jenis produksi. Hubungan erat antara jenis produk dan jenis produksi membuat analisis terhadap pengaruh atas pengawasan inventaris menjadi berulang. Dalam partai (jumlah banyak) tertentu dimana dilakukan produksi kontinu, kunci utama terletak pada tingkat produksinya. Sesungguhnya pengawasan inventaris sangat penting dan dapat mengendalikan pembuatan produk. Manfaat ekonomis dari jenis produksi kontinu (terus-menerus) ialah operasi mesin dan jalur proses perakitan atau pengolahan tidak terputus-putus di dalam pabrik.

3. Volume atau kuantitas. Volume atau kuantitas produk yang akan dibuat sebagaimana ditentukan oleh tingkat produksi perusahaan sedikit pengaruhnya terhadap kompleksitas masalah inventaris. Meskipun begitu, perusahaan memiliki perencanaan utamanya tentang kuantitas yang dibutuhkan oleh perusahaan bersangkutan. Inventaris mencoba untuk mencari jawaban atas dua pertanyaan dasar: 1) kapan memesan (pertanyaan ini berhubungan dengan konsep pemesanan ulang yang merupakan sistem dimana setiap bahan yang digunakan secara teratur dipesan ulang kalau persediaan berkurang sampai tingkat tertentu), dan 2) berapa banyak yang harus dipesan.

#### 2.3.6 Manfaat Pengawasan

Perusahaan semakin menyadari pentingnya fungsi pengawasan yaitu sebagai fungsi manajemen untuk menjamin bahwa apa yang ditetapkan sebagai tujuan organisasi/perusahaan dapat dicapai dengan semestinya. Pengawasan bertujuan memberikan jaminan terhadap pelaksanaan suatu rencana atau suatu tujuan yang telah ditetapkan, maka pengawasan di dalamnya mempunyai unsur bimbingan, petunjuk atau instruksi serta rencana dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Adanya pengawasan berpengaruh terhadap perusahaan dan konsumen. Menurut Assauri (2008:207), manfaat pengawasan bagi perusahaan sebagai berikut.

- a. Dapat membantu tercapainya operasi produksi yang efisien dari suatu perusahaan. Pengawasan produksi ini melengkapi atau memberikan arahan kepada manajemen keterangan atau data yang diperlukan untuk merencanakan dan menskedulkan pekerjaan dalam suatu perusahaan sehingga dapat dicapai pengeluaran yang minimum dan efisien yang optimum. Dengan kata lain, dapat dicapai keuntungan yang lebih besar.
- b. Membantu merencanakan prosedur pengerjaan yang kacau dan sembarangan sehingga dapat lebih sederhana. Hal ini tidak hanya menambah efisien perusahaan, tetapi juga membuat pekerjaan-pekerjaan yang ada lebih mudah dikerjakan.
- c. Menjaga supaya tersedianya pekerjaan atau kerja yang dibutuhkan pada titik yang minimum, sehingga dengan demikian akan dapat dilakukan penghematan dalam penggunaan tenaga kerja dan bahan.

## 2.4 Proses Produksi

### 2.4.1 Definisi Proses Produksi

Untuk menghasilkan suatu barang atau jasa, setiap perusahaan memerlukan proses produksi. Menurut Reksohadiprodjo (2002:1), “Proses produksi merupakan cara, metode, teknik pelaksanaan produksi dengan memanfaatkan faktor-faktor produksi”.

Senada dengan pendapat di atas, Assauri (2008:105) menyatakan bahwa:

“Proses produksi dapat diartikan sebagai cara, metode, dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dan dana) yang ada”.

Schroeder, Taylor, Krawjewski dan Aquilano (dalam Joko 2004:89), menyatakan bahwa:

“Proses produksi sebagai langkah-langkah yang diperlukan untuk mengubah atau mengkonversi *input* (sumber daya manusia, bahan baku, peralatan, dan sebagainya) menjadi suatu *output* (barang atau jasa) dimana akibat proses transformasi ini nilai *output* menjadi lebih besar dari nilai *input*”.

Dengan demikian barang atau jasa itu merupakan pengkombinasian faktor-faktor produksi bahan mentah, tenaga kerja, modal, dan teknologi. Hubungan antara faktor-faktor produksi dengan barang atau jasa yang dihasilkan dinyatakan dalam fungsi produksi, yaitu: proses pengolahan, jasa-jasa penunjang, perencanaan, pengendalian/pengawasan.

### 2.4.2 Jenis-Jenis Proses Produksi

Assauri (2008:105) menyatakan bahwa proses produksi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

#### a. Proses Produksi yang Terus-menerus (*Continous Processes*)

Pada proses produksi terus-menerus ini sering pula disebut dengan proses produksi kontinyu. Pada proses produksi ini, pola atau urutan yang pasti dan tidak diubah-ubah dalam melaksanakan

produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Pola atau urutan pelaksanaan produksi dalam perusahaan ini akan selalu sama antara pelaksanaan produksi pada waktu yang lalu, pada saat sekarang, dan pada waktu yang akan datang. Perlu diingat bahwa produk yang diproduksi oleh perusahaan bukan tidak bervariasi, atau hanya satu macam saja melainkan dapat juga bermacam-macam.

b. Proses Produksi yang Terputus-putus (*Intermittent Processes*)

Pelaksanaan produksi dengan menggunakan proses produksi semacam ini akan terdapat beberapa pola atau urutan pelaksanaan produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Pola atau urutan pelaksanaan produksi yang dipergunakan pada hari ini mungkin akan berbeda dengan pola atau urutan pelaksanaan proses yang telah dipergunakan pada bulan yang telah lalu. Demikian pula pola atau urutan pelaksanaan tersebut tidak akan dipergunakan pada pelaksanaan produksi untuk bulan yang akan datang. Sehubungan dengan penggunaan pola atau urutan pelaksanaan produksi yang berbeda ini, maka produk yang akan dihasilkan oleh perusahaan tersebut juga akan berbeda. Adanya variasi produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang mempergunakan proses produksi terputus-putus ini akan menyebabkan penggunaan pola atau urutan pelaksanaan produksi yang berbagai macam pula.

Berikut ini merupakan ciri-ciri dari kedua jenis proses produksi menurut Assauri (2008:106) adalah sebagai berikut.

a. Sifat atau ciri-ciri proses produksi terus-menerus (*continous process*) ialah:

1. Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah yang besar (produk massal) dengan variasi yang sangat kecil dan sudah distandarisasi.
2. Proses seperti ini biasanya menggunakan sistem atau cara penyusunan peralatan berdasarkan urutan pengerjaan dari produk yang dihasilkan yang disebut *product lay out* atau *departementation by product*.
3. Mesin-mesin yang dipakai dalam proses produksi seperti ini adalah mesin-mesin yang bersifat khusus untuk menghasilkan produk tersebut yang dikenal dengan nama *Special Purpose Machines*.
4. Oleh karena mesin-mesin khusus dan biasanya agak otomatis, maka pengaruh individual operator terhadap produk yang dihasilkan kecil sekali sehingga

operatornya tidak perlu mempunyai keahlian atau skill yang tinggi untuk mengerjakan produk tersebut.

5. Apabila terjadi salah satu mesin/peralatan terhenti atau rusak, maka seluruh proses produksi akan terhenti.
  6. Oleh karena mesin-mesinnya bersifat khusus dan variasi dari produknya kecil maka *job structur*-nya sedikit dan jumlah tenaga kerjanya tidak perlu banyak.
  7. Persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses adalah lebih rendah daripada *intermittent process/manufacturing*.
  8. Oleh karena mesin-mesin yang dipakai bersifat khusus maka proses seperti ini membutuhkan *maintenance specialist* yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang banyak.
  9. Biasanya bahan-bahan dipindahkan dengan peralatan *handling* yang *fixed* menggunakan tenaga mesin seperti ban berjalan (*conveyer*)
  10. Namun proses terus-menerus ini mudah terhenti karena apabila terjadi kemacetan di suatu tempat/tingkat proses (diawal, tengah ataupun belakang), maka kemungkinan seluruh proses produksi akan terhenti yang disebabkan adanya saling hubungan dari urutan-urutan antara masing-masing tingkat.
- b. Sifat atau ciri-ciri proses produksi terputus-putus (*intermitted process*) ialah:
1. Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah yang kecil dengan variasi yang sangat besar (berbeda) dan didasarkan atas pesanan.
  2. Proses seperti ini biasanya menggunakan sistem atau cara penyusunan peralatan berdasarkan atas fungsi dalam proses produksi atau peralatan yang sama dikelompokkan pada tempat yang sama, yang disebut *process lay out* atau *departementation by equipment*.
  3. Mesin-mesin yang dipakai dalam proses produksi seperti ini adalah mesin-mesin yang bersifat umum yang dapat digunakan untuk menghasilkan bermacam-macam produk dengan variasi yang hampir sama, mesin mana dikenal dengan nama *General Purpose Machines*.

4. Oleh karena mesin-mesin bersifat umum dan biasanya kurang otomatis, maka pengaruh individu operator terhadap produk yang dihasilkan sangat besar, sehingga operatornya perlu mempunyai keahlian atau *skill* yang tinggi dalam pengerjaan produk tersebut.
5. Proses produksi tidak mudah/akan terhenti walaupun terjadi kerusakan atau terhentinya salah satu mesin atau peralatan.
6. Oleh karena mesin-mesinnya bersifat umum dan variasi dari produknya besar, maka terhadap pekerjaan (*job*) yang bermacam-macam menimbulkan pengawasan (*control*)-nya lebih sukar.
7. Persediaan bahan mentah biasanya tinggi karena tidak dapat ditentukan pesanan apa yang akan dipesan oleh pembeli dan juga persediaan bahan dalam proses lebih tinggi daripada *continous process/manufacturing* karena prosesnya terputus-putus/terhenti-henti.
8. Biasanya bahan-bahan dipindahkan dengan peralatan *handling* yang dapat fleksibel yang menggunakan tenaga manusia seperti kereta dorong atau *forklift*.
9. Dalam proses seperti ini sering dilakukan pemindahan bahan yang bolak-balik sehingga perlu adanya ruang gerak (*aisle*) yang besar dan ruangan tempat bahan-bahan dalam proses (*work in process*) yang besar.

Perbedaan antara kedua proses ini terletak pada panjang tidaknya waktu persiapan/mengatur (*set-up*) peralatan produksi yang digunakan untuk memproduksi suatu produk atau beberapa produk tanpa mengalami perubahan. Selain itu yang membedakan proses produksi terus-menerus dan proses produksi terputus-putus adalah pada jumlah produksinya dimana proses produksi terus-menerus memproduksi produk dalam jumlah yang lebih banyak. Mesin dan peralatan yang digunakan juga berbeda dimana mesin yang digunakan oleh proses produksi terputus-putus lebih bersifat umum dan membutuhkan jumlah pekerja yang relatif lebih banyak dibandingkan proses produksi terus-menerus.

## 2.5 Pengawasan Proses Produksi

### 2.5.1 Definisi Pengawasan Proses Produksi

Upaya pengendalian kualitas produk melalui pengawasan proses produksi merupakan suatu hal yang sangat penting dilakukan. Proses produksi dalam perusahaan memegang peranan yang cukup besar. Proses produksi merupakan dapurnya perusahaan. Apabila kegiatan produksi dalam suatu perusahaan ini terhenti, maka kegiatan dalam perusahaan tersebut akan ikut terhenti pula. Agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar, maka diperlukan suatu pengawasan. Pelaksanaan pengawasan proses produksi merupakan suatu kontrol agar tidak terjadi penyimpangan sehingga dihasilkan produk yang diinginkan baik mengenai harga, biaya, kuantitas, maupun kualitas hasil produknya. Pengawasan produksi menghendaki agar pelaksanaan aktivitas produksi perusahaan dapat diterima konsumen, *on time* (tepat waktu), dan *economically* (mengalokasikan biaya-biaya produksinya secara seimbang dan efisien).

Pengawasan produksi bertugas merintis dan mengawasi aliran pekerjaan dalam suatu pabrik sehingga proses produksi dapat berjalan dengan sistematis dari suatu bagian ke bagian lain tanpa adanya hambatan-hambatan. Pengawasan proses produksi menurut Assauri (2008:208), bahwa:

“Pengawasan proses produksi adalah kegiatan untuk mengkoordinir aktivitas-aktivitas pengerjaan/pengolahan agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan proses produksi tersebut dijalankan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dan adanya kerusakan selama berlangsungnya proses produksi dapat diminimalisir”.

Menurut Buffa (2001:120), menyatakan bahwa:

“Dalam pengawasan proses (*process control*), kita memonitor proses berjalan yang nyata yang membuat unit-unit itu. Hal ini memungkinkan membuat penyesuaian-penyesuaian dan pembetulan-pembetulan secepat yang dibutuhkan, sehingga unit-unit yang buruk dalam jumlah berapapun tidak akan pernah diproduksi”.

Keuntungan dari pengawasan proses produksi dalam suatu perusahaan (Assauri, 2008:207), diantaranya sebagai berikut.

- a. Dapat membantu tercapainya operasi produksi yang efisien dari suatu perusahaan. Pengawasan produksi ini melengkapi atau memberikan arahan kepada manajemen keterangan atau data yang diperlukan untuk merencanakan dan menskedulkan pekerjaan dalam suatu perusahaan sehingga dapat dicapai pengeluaran yang minimum dan efisien yang optimum. Dengan kata lain, dapat dicapai keuntungan yang lebih besar.
- b. Membantu merencanakan prosedur pengerjaan yang kacau dan sembarangan sehingga dapat lebih sederhana. Hal ini tidak hanya menambah efisien perusahaan, tetapi juga membuat pekerjaan-pekerjaan yang ada lebih mudah dikerjakan.
- c. Menjaga supaya tersedianya pekerjaan atau kerja yang dibutuhkan pada titik yang minimum, sehingga dengan demikian akan dapat dilakukan penghematan dalam penggunaan tenaga kerja dan bahan.

Keterangan tersebut dapat kita lihat bahwa pengawasan produksi akan membantu operasi produksi suatu perusahaan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan harapan perusahaan itu sendiri.

#### 2.5.2 Tujuan Pengawasan Proses Produksi

Pengawasan produksi dimaksudkan untuk mengkoordinasikan kegiatan atau aktivitas yang langsung maupun tidak langsung dalam beroperasi sehingga perusahaan dapat menghasilkan barang atau jasa dengan efektif dan efisien serta tepat sasaran. Menurut Assauri (2008:179), tujuan dari pengawasan proses produksi adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengusahakan supaya perusahaan pabrik dapat menggunakan barang modalnya seoptimal mungkin.
- b. Untuk mengusahakan supaya perusahaan pabrik dapat berproduksi pada tingkat efisien dan efektivitas yang tinggi.

- c. Untuk mengusahakan agar perusahaan pabrik dapat menguasai pasar atau bagian pasar yang luas.
- d. Untuk memperoleh keuntungan yang cukup besar bagi pengembangan dan kemajuan perusahaan pabrik.

### 2.5.3 Jenis-Jenis Pengawasan Proses Produksi

Menurut Handoko (2000:252), pengawasan produksi terdiri dari beberapa jenis antara lain sebagai berikut.

#### a. Pengawasan Pesanan (*Order Control*)

Tujuan dari pengawasan pesanan adalah agar produk yang diproduksi sesuai dengan pesanan yang diminta oleh konsumen dan pengkoordinasian arus pekerjaan dilakukan berdasarkan pesanan konsumen. Selain itu juga agar pengerjaan dan penyelesaian suatu pesanan dilakukan sesuai dengan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan dalam skedul produksi induk. Suatu pengawasan pesanan perlu dilakukan hal ini agar produk yang diproduksi sesuai dengan pesanan yang diterima oleh perusahaan.

#### b. Pengawasan Arus (*Flow Control*)

Pengawasan produksi ini pada dasarnya digunakan untuk kelancaran produksi karena pengawasan produksi ini dijalankan secara terus-menerus. Selain itu, bahan-bahan yang digunakan dalam proses mempunyai arus yang tetap. Jenis pengawasan ini berdasarkan arus pengerjaan proses mulai dari tahap *input*, produksi (*transformasi*), dan keluaran (*output*). Menurut Handoko (2000:253), tujuan utama *flow control* adalah untuk memadamkan tingkat-tingkat aliran berbagai komponen, bagian rakitan, dan perakitan akhir. Produk-produk yang distandarisasikan dan dibuat dalam volume-volume besar serta dibuat pada garis-garis produksi dikendalikan dengan menggunakan *flow control*.

#### c. Pengawasan Beban (*Load Control*)

*Load control* biasanya bersangkutan dengan penyesuaian *schedule-schedule* untuk satu atau lebih mesin-mesin penting. Pengawasan beban ini

biasanya dijalankan pada perusahaan-perusahaan yang memerlukan pengawasan hanya pada mesin-mesin tertentu saja dan berkaitan dengan penyusunan *schedule-schedule* untuk satu atau lebih mesin penting. *Load control* terutama mengatur pembebanan mesin-mesin kunci tersebut dan mengidentifikasi kebutuhan setiap order agar kuantitas atau tingkat produksi dapat dikendalikan.

d. Pengawasan Blok (*Block Control*)

*Block control* merupakan bentuk lain dari *order control*, biasanya digunakan dalam industri pakaian jadi. Pengawasan ini mengelompokkan order-order menurut model, ukuran, dan *style* tertentu yang kemudian menggabungkannya menjadi semacam “*blocks*”. Hakikat dari *block control* ialah bagian pengawas produksi mengirimkan pesanan-pesanan kepada pabrik dalam blok-blok. *Block* adalah sejumlah produk yang dapat diproduksi pabrik dalam periode tertentu misal satu hari. Tujuan dari *block control* adalah agar pengerjaan kelompok barang yang memerlukan proses yang sama dapat berjalan dengan efektif.

#### 2.5.4 Fungsi Pengawasan Proses Produksi

Pelaksanaan proses produksi merupakan fungsi pengawasan yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Pelaksanaan proses produksi tersebut hendaknya disesuaikan dengan fungsi-fungsi yang ada dalam pengawasan proses produksi. Menurut Assauri (2008:209), menyebutkan beberapa fungsi pengawasan produksi adalah sebagai berikut.

a. *Routing*

*Routing* merupakan bagian yang penting dalam pengawasan proses produksi karena *routing* menentukan bagaimana suatu produk diproduksi dan menentukan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi suatu produk. *Routing* merupakan langkah pertama dalam pengawasan proses produksi yang mengatur dan menentukan urutan suatu seri pekerjaan untuk tiap-tiap produksi seri pekerjaan tersebut. Menurut Assauri (2008:209),

“*Routing* adalah fungsi yang menentukan dan mengatur urutan kegiatan pengerjaan logis, sistematis dan ekonomis melalui urutan mana bahan-bahan dipersiapkan untuk diproses menjadi barang jadi. *Routing* yang dilakukan harus didasarkan pada ketelitian dan waktu yang tepat, dan biasanya berhubungan erat sekali dengan *layout* perusahaan pabrik”.

Jika *routing* dikerjakan dengan baik, maka *schedulling* merupakan langkah selanjutnya. *Routing* menunjukkan bagaimana produksinya, sedangkan *schedulling* menyatakan kapan proses produksi dijalankan.

b. *Loading* dan *Schedulling*

*Loading* merupakan dasar-dasar penentuan *schedulling*. Assauri (2008:210) menyatakan bahwa, “*Loading* merupakan penentuan dan pengaturan muatan pekerjaan (*work load*) pada masing-masing pusat pekerjaan (*work centre*) sehingga dapat ditentukan berapa lama waktu yang diperlukan pada setiap operasi tanpa adanya penundaan atau kelambatan waktu (*time delay*)”. Sedangkan *schedulling* berhubungan dengan penetapan kapan suatu operasi atau kegiatan harus dimulai agar hari penyelesaian dalam pembuatan produk dapat dipenuhi dan selesai tepat waktu. Menurut Assauri (2008:17), “*Schedulling* merupakan pengoordinasian tentang waktu dalam kegiatan produksi sehingga dapat diadakan pengalokasian bahan-bahan baku dan bahan-bahan pembantu, serta perlengkapan kepada fasilitas-fasilitas atau bagian-bagian pengolahan dalam pabrik pada waktu yang telah ditentukan”. Salah satu tujuan dari *schedulling* adalah agar dapat menentukan waktu yang tepat supaya kegiatan berproduksi bisa berjalan dengan efektif.

Disamping itu, kita juga mengenal dua jenis *schedulling* lainnya. Menurut Handoko (2000:242), ada 2 jenis *schedulling* yaitu:

1. *Order schedulling*. *Schedulling* ini menentukan kapan setiap pesanan harus dikerjakan dan diselesaikan. Skedul-skedul pesanan menunjukkan kuantitas-kuantitas produk tertentu yang akan dibuat dalam satu minggu atau satu bulan.

2. *Machine schedulling*. *Schedulling* ini menentukan waktu pengerjaan pada setiap mesin. Tetapi dalam prakteknya, skedul-skedul penggunaan mesin-mesin individual biasanya disusun hanya untuk mesin-mesin kunci atau untuk mesin-mesin yang sering menyebabkan kemacetan.

c. *Dispatching*

*Dispatching* merupakan penyampaian perintah kepada bagian pengolahan tentang urutan yang telah ditentukan, memberi keterangan mengenai pergerakan bahan-bahan yang harus dilakukan ke tempat pengolahan yang telah ditentukan, pengerjaan mesin-mesin yang harus dilakukan untuk kegiatan produksi, dan penyelenggaraan waktu kegiatan produksi. Menurut Handoko (2000:248), “*Dispatching* berarti pengeluaran perintah-perintah kerja (*work orders*) secara nyata kepada para karyawan. Pemberian perintah pengerjaan merupakan realisasi produksi untuk menghasilkan suatu produk”. Menurut Assauri (2008:222), tugas *dispatching* antara lain:

1. membuat perintah pengerjaan (*production order*), lengkap dengan kartu tugas (*job ticket*) dan daftar keperluan barang-barang; dan
2. meneliti tersedianya bahan-bahan sebelum perintah (*order*) dibuat.

Jadi, *dispatching* meliputi pelaksanaan dari semua rencana dan pengaturan dalam bidang *routing* dan *schedulling*.

d. *Follow Up*

Menurut Assauri (2008:212), “*Follow up* merupakan fungsi penelitian dan pengecekan terhadap semua aspek yang mempengaruhi kelancaran kegiatan pengerjaan atau produksi”. *Follow up* mengawasi dan mengecek semua aspek yang dapat menimbulkan terjadinya kemacetan ataupun ketidaklancaran dalam pelaksanaan proses produksi. Hasil dari proses penelitian tentang pelaksanaan fungsi *follow up* tersebut dapat digunakan sebagai bahan koreksi rencana yang akan datang untuk menjamin kelancaran proses produksi.

### 2.5.5 Ruang Lingkup Pengawasan Proses Produksi

Proses produksi merupakan salah satu kegiatan utama dalam suatu perusahaan. Dalam melaksanakan proses produksinya, perusahaan perlu melakukan pengawasan yang cukup cermat dan berkelanjutan agar hasil dari proses (produk) perusahaan memiliki kualitas yang baik dan sesuai keinginan konsumen. Menurut Ahyari (2000:33), “Perusahaan perlu mengadakan pengawasan terhadap bahan baku yang digunakan, pengawasan terhadap proses produksi dan pengawasan terhadap produk akhir”. adapun penjelasan tentang ketiga lingkup pengawasan produksi adalah sebagai berikut.

#### a. Pengawasan Bahan Baku yang Dibeli

Perusahaan yang memproduksi suatu produk, maka pengawasan bahan baku menjadi faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu mengadakan perencanaan dan pengawasan bahan baku yang dipergunakan untuk proses produksinya secara teliti agar kualitas produk dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan. Hal-hal yang perlu dilaksanakan dalam pengawasan bahan baku adalah:

1. seleksi sumber bahan baku dan supplier-suplier perusahaan;
2. pemeriksaan dokumen pembelian;
3. pemeriksaan penerimaan bahan baku; dan
4. penjagaan gudang fasilitas penyimpanan.

Material atau bahan baku yang dibeli harus diperiksa pada waktu diterima dan sebelum disimpan atau dikirim untuk perakitan atau pengolahan. Para pegawai bagian penerimaan harus memeriksa semua barang yang masuk dan mencatat jika terdapat kerusakan nyata. Dalam beberapa hal mereka perlu memeriksa lebih cermat atau mengirim bahan baku itu ke pengawas berwenang untuk diperiksa. Melalui prosedur ini, perusahaan memastikan bahwa operasi tidak dilakukan dengan menggunakan material tidak baik.

b. Pengawasan dalam Proses

Proses produksi merupakan salah satu kegiatan utama dalam perusahaan. Pelaksanaan proses produksi perusahaan memerlukan adanya pengawasan yang cukup agar produk akhir perusahaan memiliki kualitas yang baik. Adapun pelaksanaan pengawasan dalam proses produksi terbagi menjadi beberapa tahap sebagai berikut.

1. Jalannya proses produksi. Bekal utama untuk melihat jalannya proses produksi adalah pengetahuan tentang proses produksi itu sendiri. Oleh karena itu untuk melaksanakan pengawasan proses ini diperlukan pengetahuan yang cukup tentang proses produk berikut variasi dari proses tersebut.
2. Penentuan frekuensi pemeriksaan. Dalam hal ini, maka perlu pertimbangan-pertimbangan ekonomis. Pola kerja dari masing-masing mesin serta biaya di setiap pemeriksaan harus mempertimbangkan secara seksama.
3. Pertimbangan berikutnya adalah siapa yang akan melaksanakan pemeriksaan. Dalam hal ini perlu diperhatikan dari setiap produksi, mesin, dan operator yang mengakibatkan keadaan atau munculnya kesalahan.
4. Seandainya pemeriksaan tidak dilakukan untuk setiap *output*, timbul permasalahan berapa contoh atau sampel yang akan diperiksa. Untuk kepentingan ini, manajemen harus menentukan dengan pertimbangan-pertimbangan lain yang berhubungan dengan masalah tersebut.

Pada hampir semua proses produksi, terdapat dua jenis pengawasan (inspeksi) yang banyak digunakan. Pertama, inspeksi non-formal dilakukan oleh para pekerja produksi sedangkan inspeksi formal dilakukan oleh para inspektur (pengawas berwenang) yang berkompeten dari bagian inspeksi. Sebagai bagian dari inspeksi informal, para pekerja melakukan inspeksi visual atas suku cadang tersebut. Selain itu, mereka mungkin melakukan sedikit pengukuran atau pengujian dan mereka akan mengolah atau menyingkirkan suku cadang yang berisi material yang rusak (jelek).

c. Pengawasan Produk Akhir

Pemeriksaan akhir dilakukan apabila semua tahap proses produksi sudah dilakukan. Pemeriksaan atas produk jadi harus dilakukan oleh para inspektur kompeten. Produk harus diperiksa dengan pengukuran, pengujian operasi, atau dengan sarana lain untuk menjamin bahwa sesuai dengan spesifikasi. Apabila pemeriksaan setiap proses yang diperiksa hasilnya cukup baik atau mungkin masih terjadi kesalahan dalam proses dan produk akhir, maka langkah utama adalah salah satu proses yang mengalami kesalahan itu segera diperbaiki atau produk cacat tersebut dibuang saja. Dengan adanya pemeriksaan produk akhir ini dapat meminimalisir adanya produk cacat dan masalah-masalah yang mungkin terjadi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan proses produksi dilaksanakan melalui tiga tahap, yakni: tahap pengawasan bahan baku, tahap pengawasan dalam proses, dan tahap pengawasan produk akhir.

## 2.6 Mutu

### 2.6.1 Definisi Mutu

Menurut Tampubolon (2004:82), “definisi mutu adalah kemampuan suatu produk baik itu barang maupun jasa atau layanan untuk memenuhi keinginan pelanggannya sehingga setiap barang atau jasa selalu diacu untuk memenuhi mutu yang diminta pelanggan melalui pasar”. Jadi suatu barang bisa disebut bermutu apabila barang tersebut bisa memuaskan keinginan konsumen atau setidaknya sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen.

Sedangkan Assauri (2008:205) menyatakan bahwa, kualitas sebagai faktor–faktor yang terdapat dalam suatu barang atau hasil yang menyebabkan barang atau hasil tersebut sesuai dengan tujuan untuk apa barang atau hasil itu dimaksudkan atau dibutuhkan. Adapun manfaat kualitas bagi sebuah perusahaan adalah sebagai reputasi perusahaan, pertanggungjawaban produk, dan aspek global.

Senada dengan pendapat di atas, Handoko (2000:54), mengemukakan pendapatnya tentang mutu/kualitas sebagai berikut:

“Mutu merupakan faktor yang terdapat dalam suatu produk yang menyebabkan produk tersebut bernilai sesuai dengan maksud untuk apa produk itu diproduksi. Kualitas ditentukan oleh sekumpulan kegunaan (*bundle of utilities*) atau fungsi-fungsinya termasuk di dalamnya daya tahan, ketidaktergantungan pada produk atau komponen lain, eksklusivitas, kenyamanan, wujud luar (warna, bentuk, pembungkusan, dan sebagainya) dan harga yang ditentukan oleh biaya produk”.

Jadi, kesimpulan yang dapat diperoleh adalah bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi mutu adalah fungsi, wujud luar dan harga yang ditentukan oleh biaya produk. Barang yang telah memenuhi fungsi-fungsinya sebagai barang itu sendiri dianggap telah mempunyai mutu yang bagus. Barang yang kemasannya bagus, warna, dan bentuknya bagus serta harganya mahal kebanyakan juga mempunyai mutu yang bagus karena untuk memperoleh mutu yang bagus diperlukan tambahan biaya pada proses produksinya.

#### 2.6.2 Alasan Memproduksi Produk Bermutu

Kualitas atau mutu saat ini sudah tidak lagi diartikan sebagai sebuah pengertian tradisional dimana kualitas hanya dipahami sebagai pemenuhan terhadap persyaratan, melainkan dikaitkan sebagai suatu produk atau hasil yang dapat memuaskan konsumen dan memajukan suatu perusahaan. Untuk menciptakan sebuah produk yang berkualitas sesuai keinginan konsumen tidak harus mengeluarkan biaya yang lebih besar. Maka dari itu, diperlukan sebuah program peningkatan kualitas yang baik yaitu misalnya menerapkan program PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Adapun urutan pelaksanaan program PDCA sebagai berikut.

- a. *Plan* (Perencanaan) artinya merencanakan sasaran (tujuan) dan proses yang dibutuhkan untuk menentukan hasil yang sesuai dengan spesifikasi tujuan yang ditetapkan.

- b. *Do* (Pelaksanaan) artinya melakukan perencanaan proses yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat juga dikatakan implementasi proses.
- c. *Check* (Evaluasi) artinya melakukan evaluasi terhadap sasaran dan proses serta melaporkan apa saja hasil yang didapatkan. Hasil tersebut menjelaskan apakah yang sudah dikerjakan sesuai dengan standar yang ada atau tidak.
- d. *Act* (Menindaklanjuti) artinya melakukan evaluasi total terhadap hasil sasaran dan proses serta menindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan.

Menurut Prawirosentono (2007:2), produk berkualitas prima memang akan lebih atraktif bagi konsumen bahkan akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan. Lebih dari itu, produk berkualitas mempunyai aspek penting lain yakni sebagai berikut.

1. Konsumen yang membeli produk berdasarkan mutu, umumnya mempunyai loyalitas produk yang besar dibandingkan dengan konsumen yang membeli berdasarkan orientasi harga. Normalnya, konsumen berbasis mutu akan selalu membeli produk tersebut sampai saat produk tersebut membuat dia merasa tidak puas karena adanya produk lain yang lebih bermutu. Akan tetapi selama produk semula masih selalu melakukan perbaikan mutu (*quality improvement*) dia akan tetap setia dengan tetap membelinya.
2. Bersifat kontradiktif dengan cara pikir bisnis tradisional. Ternyata bahwa memproduksi barang bermutu tidak secara otomatis lebih mahal dengan memproduksi produk yang bermutu rendah. Banyak perusahaan menemukan bahwa memproduksi produk bermutu tidak harus berharga lebih mahal. Menghasilkan produk bermutu tinggi secara simultan meningkatkan produktivitas, diantaranya: mengurangi penggunaan bahan dan mengurangi biaya.
3. Menjual barang tidak bermutu kemungkinan akan banyak menerima keluhan dan pengembalian barang dari konsumen atau biaya untuk memperbaikinya (*after sales services*) menjadi sangat besar, selain itu dapat memperoleh citra yang tidak baik. Belum lagi, kecelakaan yang diderita konsumen akibat pemakaian

produk yang bermutu rendah. Konsumen tersebut mungkin akan menuntut ganti rugi melalui pengadilan.

### 2.6.3 Manfaat Mutu

Mutu menurut Tampubolon (2004:82), bagi perusahaan bermanfaat dalam menentukan hal-hal sebagai berikut:

a. Reputasi Perusahaan (*Company Reputation*)

Apabila posisi perusahaan dapat sebagai pemimpin pusat, keadaan ini menunjukkan bahwa mutu perusahaan lebih baik dibandingkan pesaing lainnya. Sebaliknya, apabila perusahaan hanya pengikut pasar maka perusahaan harus berusaha mengendalikan mutu produknya untuk lebih baik lagi. Dengan demikian, mutu sangat bermanfaat di dalam membentuk reputasi perusahaan melalui mutu hasil produksi.

b. Pertanggungjawaban Produk (*Product Liability*)

Merupakan suatu tantangan bagi perusahaan di dalam memasarkan suatu produk apabila produk menimbulkan permasalahan bagi pelanggan atau pasar adalah merupakan tanggungjawab dari perusahaan secara material maupun secara moral.

c. Aspek Global (*Global Implication*)

Dalam era globalisasi yang diartikan bahwa setiap barang/jasa yang dipasarkan secara internasional harus mampu bersaing di dalam mutu dan dari segi harga yang lebih murah, serta desain yang sesuai dengan permintaan pasar internasional. Akibatnya adalah bahwa aspek global akan berpengaruh secara langsung terhadap mutu suatu hasil dari proses operasional.

### 2.6.4 Dimensi Mutu Produk

Terdapat delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk sebagai berikut (Nasution, 2005:4).

a. Performa (*Performance*)

Berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

- b. Keistimewaan (*Features*)  
Merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.
- c. Keandalan (*Reliability*)  
Berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.
- d. Konformansi (*Conformance*)  
Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
- e. Daya Tahan (*Durability*)  
Merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan adanya daya tahan dari produk itu.
- f. Kemampuan Pelayanan (*Service Ability*)  
Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetisi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.
- g. Estetika (*Aesthetics*)  
Merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi, refleksi, dan preferensi atau pilihan individual.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*Perceived Quality*)  
Bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk, seperti meningkatkan harga diri.

Mutu produk pada umumnya diartikan sebagai suatu kemampuan produk dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Maksudnya, produk itu apakah sesuai dengan apa yang diinginkan atau diharapkan konsumen.

## 2.7 Pengawasan Mutu

Menurut Prawirosentono (2007:74), secara umum pengawasan mutu dapat digambarkan sebagai suatu kegiatan inspeksi bertahap dari mulai mengamati lalu mengumpulkan fakta, kemudian melakukan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan. Hal ini perlu dilaksanakan untuk mencapai dan mempertahankan mutu produk yang telah ditetapkan. Jadi pada hakikatnya pengertian pengawasan mutu adalah usaha mencegah terjadinya penyimpangan atau kerusakan. Bila timbul penyimpangan atau

kerusakan mutu maka akan diambil tindakan koreksi untuk mencegah timbulnya kembali penyimpangan tersebut.

Sitorus (1995:106) menyatakan, “Pengawasan kualitas merupakan fungsi staf yang menangani pencegahan ketidaksempurnaan atau kekurangan dalam produksi hingga produk dapat dibuat dengan tepat pada operasi pertama dan tidak harus dinyatakan tidak dapat dipakai”. Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu dilakukan inspeksi dan pengawasan atas material yang masuk untuk menjamin bahwa dapat memenuhi spesifikasi. Perusahaan harus mempunyai perencanaan dan metode pengawasan untuk menjamin metode-metode yang diterapkan nantinya dapat serasi digunakan dan mesin-mesin serta peralatan bekerja dengan memuaskan. Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas produk adalah: manusia (*man*), *materials* (bahan baku), *machines* (mesin), *money* (dana), *method* (metode), dan *management* (manajemen) sebagai salah satu faktor dalam merencanakan, mengarahkan, serta mengendalikan manusia, bahan baku, mesin, uang, dan metode ke arah penciptaan produk yang sesuai dengan standar kualitas.

Pengawasan kualitas atau mutu merupakan tanggung jawab yang dipikul bersama oleh banyak anggota perusahaan. ini melibatkan para anggota manajemen yang menentukan kebijakan kualitas, para salesmen yang membuat kontrak untuk menjual produk, para ahli teknik rancangan yang menentukan spesifikasi produk, para pembeli yang membeli bahan baku dengan kualitas tepat, dan para pegawai produksi yang bertanggung jawab untuk membuat produk sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Hanya dengan kerjasama sepenuhnya antara semua pegawai inilah yang dapat melaksanakan program pengawasan kualitas yang baik.

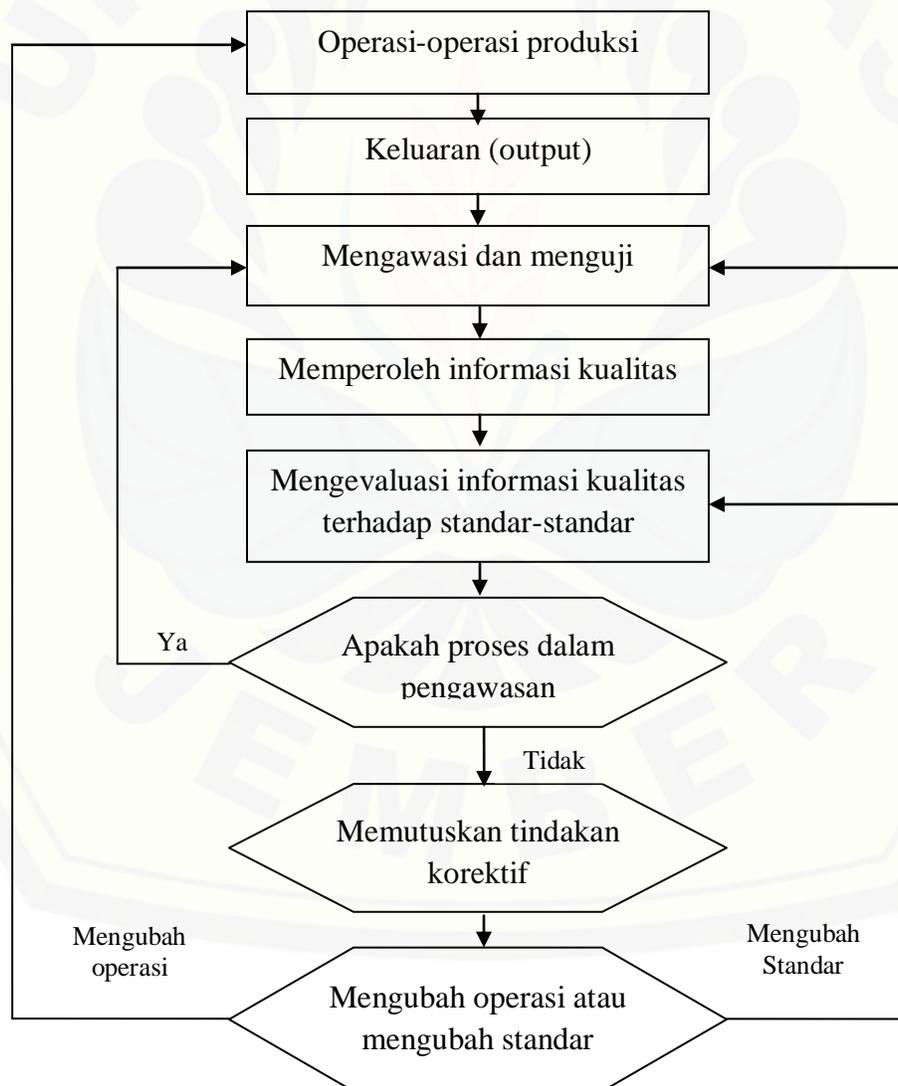
Secara umum pengendalian atau pengawasan mutu terpadu dalam suatu perusahaan manufaktur dilakukan secara bertahap sebagai berikut.

- a. Pemeriksaan dan pengawasan kualitas bahan mentah (bahan baku, bahan baku penolong, dan sebagainya).
- b. Pemeriksaan atas produk sebagai hasil proses pembuatan. Hal ini berlaku untuk barang setengah jadi maupun barang jadi.

- c. Pemeriksaan cara pengepakan dan pengiriman bahan ke konsumen.
- d. Mesin, tenaga kerja, dan fasilitas lain yang digunakan dalam proses produksi harus juga diawasi sesuai standar kebutuhan.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa untuk mencapai mutu suatu produk perusahaan harus membuat perencanaan, melaksanakan apa yang sudah direncanakan, dan mengawasi secara total. Hal tersebut dapat mengurangi bahkan menghindarkan perusahaan dari kerugian. Berikut ini gambar keterkaitan antara Kualitas dan Produksi.

Gambar 2.2 Sistem Interaksi Kualitas – Produksi



Lazimnya, kualitas berkaitan langsung dengan biaya atau harga. Pada umumnya kualitas tinggi dalam rancangan mengakibatkan biaya produksi tinggi, dan biasanya menghasilkan nilai prestasi yang tinggi pula. Namun perusahaan bagaimanapun caranya pasti menginginkan agar biaya kualitas produk yang nantinya akan dihasilkan dapat ditekan seminimal mungkin agar dapat mengurangi anggaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan sehingga dapat menambah keuntungan perusahaan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:34), biaya kualitas dapat dikelompokkan menjadi empat golongan, yakni:

1. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya ini meliputi biaya yang berhubungan dengan biaya perancangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan sistem kualitas. Beberapa macam biaya yang termasuk dalam kelompok biaya pencegahan, diantaranya: biaya teknik dan perencanaan kualitas, tinjauan produk baru, rancangan proses atau produk, pengendalian proses, pelatihan, dan audit kualitas.

2. Biaya Deteksi/Penilaian (*Detection/Appraisal Cost*)

Biaya deteksi adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas. Tujuan utama fungsi deteksi ini adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan sepanjang proses perusahaan. Yang termasuk dalam biaya deteksi antara lain: biaya pemeriksaan dan pengujian bahan baku yang dibeli, pemeriksaan dan pengujian produk, pemeriksaan kualitas produk, dan evaluasi persediaan.

3. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)

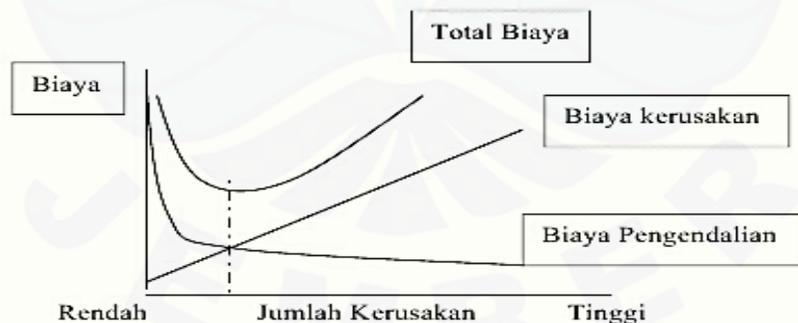
Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi karena ada ketidaksesuaian dengan persyaratan yang terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirimkan ke pihak luar (pelanggan). Pengukuran biaya kegagalan internal dilakukan dengan menghitung kerusakan produk sebelum meninggalkan pabrik. Adapun jenis biaya yang termasuk ke dalam biaya kegagalan internal,

antara lain: biaya sisa bahan, pengerjaan ulang, biaya untuk memperoleh material (bahan baku), dan *factory contact engineering* (biaya yang berhubungan dengan waktu yang digunakan dalam mengatasi masalah produksi).

#### 4. Biaya Kegagalan Eksternal (*External Failure Cost*)

Biaya ini adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa gagal dalam memenuhi persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan. Biaya ini merupakan biaya yang paling membahayakan karena dapat menyebabkan reputasi yang buruk, kehilangan pelanggan, dan penurunan pangsa pasar. Biaya kegagalan eksternal terdiri dari beberapa macam biaya, yaitu: biaya penanganan keluhan selama masa garansi, biaya penanganan keluhan di luar masa garansi, pelayanan (*service*) produk, *product liability* (jaminan produk), dan biaya penarikan kembali produk.

Kualitas merupakan sesuatu yang dapat diukur. Biaya untuk menghasilkan kualitas juga harus terukur. Total biaya kualitas dapat dikurangi dengan mengawasi hubungan antara biaya kualitas dan tingkat penyesuaian pada keinginan pelanggan. Berikut ini bagan yang menunjukkan hubungan antara biaya kualitas dan pengawasan.



Gambar 2.3 Hubungan Biaya Kualitas dengan Pengawasan

(Sumber: Don Rudi Al Kindi. Pengendalian Mutu, [www.slideshare.net/fathra/pengendalian-mutu-12985911](http://www.slideshare.net/fathra/pengendalian-mutu-12985911), 2012)

Gambar di atas menunjukkan:

1. Jika tingkat penyesuaian tinggi yaitu terbukti dengan tingkat kerusakan yang rendah, maka biaya kerusakan menjadi rendah tetapi biaya pengendalian kualitas menjadi tinggi.
2. Jika tingkat penyesuaian rendah yaitu terbukti dengan tingkat kerusakan yang tinggi, maka biaya kerusakan menjadi tinggi dan biaya pengendalian kualitas menjadi rendah.

### **2.8 Standart Operating Prosedure (SOP)**

Salah aspek yang cukup penting di dalam perencanaan sistem produksi adalah perencanaan standar produksi yang akan dipergunakan di dalam pabrik yang didirikan oleh perusahaan yang bersangkutan tersebut. Reksohadiprodjo (2002:46), mengemukakan definisi mengenai standar sebagai berikut.

“Standar adalah satuan ukur atau spesifikasi yang digunakan sebagai perbandingan kuantitas, kualitas, nilai hasil karya yang ada”.

Prawirosentono (2007:74) juga menyatakan, “bahwa hal yang perlu diperhatikan disini bahwa keadaan atau bahan dan proses produksi harus sesuai dengan standar yang ditentukan. Bila dalam tahap proses kegiatan terdapat hasil pekerjaan yang menyimpang, harus cepat diperbaiki sebagai tindakan koreksi. Bila tindakan tersebut secara tegas dilaksanakan maka mutu barang yang dihasilkan akan sesuai dengan standar yang direncanakan”.

Standar yang ada dalam perusahaan bisa disebut Standar Operasional Perusahaan (SOP). Secara umum standar perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Standar teknis adalah standar yang berhubungan erat dengan masalah-masalah teknis dalam produksi. Adapun beberapa contoh dari standar teknis adalah standar bahan baku, standar waktu proses, standar penggunaan peralatan produksi, bentuk, ukuran, dan kualitas. Dalam hal ini standar teknis yang berhubungan langsung dengan proses produksi.

- b. Standar manajerial adalah standar lain yang ada dalam perusahaan. Standar manajerial meliputi standar yang berhubungan dengan kebijaksanaan yang berhubungan dengan operasi produksi, misalnya: standar gaji dan upah, pembukuan, jenjang kepangkatan, dan jabatan.

Standar teknis atau sering dikenal sebagai *Standart Operating Prosedure (SOP)* merupakan panduan teknis yang berisi serangkaian instruksi yang menggambarkan standar aktivitas dan proses yang berlangsung dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, tujuan SOP dalam suatu perusahaan adalah untuk memberikan penyamaan persepsi semua personel yang terlibat, memberi pemahaman atas setiap langkah yang harus dikerjakan sehingga mampu menjaga konsistensi operasi perusahaan dan tetap menjaga kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

Terdapat beberapa contoh standar teknis dalam perusahaan. Standar teknis merupakan standar yang secara teknis harus dipenuhi di dalam pelaksanaan produksi dari perusahaan yang bersangkutan tersebut. Apabila standar tersebut tidak dipenuhi, maka pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan tidak akan dapat berjalan sebagaimana layaknya, atau bahkan akan dapat terhenti sama sekali. Adapun beberapa contoh dari standar teknis yang ada dalam perusahaan ini antara lain sebagai berikut (Ahyari, 1999:233).

#### 1. Standar Bahan Baku

Standar bahan baku ini akan dapat merupakan petunjuk dan/atau pedoman bagi para karyawan yang melaksanakan proses produksi dalam perusahaan khususnya yang berhubungan dengan masalah bahan baku yang dipergunakan di dalam perusahaan yang bersangkutan tersebut. Adapun standar bahan baku yang termasuk di dalam standar teknis ini akan meliputi: standar penggunaan bahan baku dan standar kualitas bahan baku. Oleh karena itu, di dalam penyediaan bahan baku untuk keperluan proses produksi ini disamping perlu ditentukan suatu jumlah yang paling ekonomis maka pertimbangan yang berhubungan dengan standar kualitas bahan baku ini tidak boleh ditinggalkan pula. Kualitas bahan baku yang labil disamping akan mempengaruhi produk akhir perusahaan juga akan

mempunyai pengaruh terhadap pelaksanaan proses produksi dan produktivitas kerja para karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

## 2. Standar Waktu Proses

Waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan merupakan hal yang penting pula bagi terlaksananya proses produksi dengan baik. Dengan adanya standar waktu proses ini proses produksi akan dapat dilaksanakan dengan lebih baik karena para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut akan dapat mengikuti lama proses yang telah ditentukan tersebut dan bukan sekedar menurut ukuran dari masing-masing karyawan tersebut. Selain itu dengan adanya standar tersebut, manajemen perusahaan akan mempunyai kemudahan di dalam menyusun perencanaan, pengalokasian, dan pengendalian tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan.

## 3. Standar Penggunaan Peralatan Produksi

Penggunaan mesin dan peralatan produksi ini berhubungan erat dengan perencanaan produksi yang disusun dalam perusahaan dimana perencanaan produksi ini akan tergantung pula kepada perencanaan penjualan dari perusahaan yang bersangkutan. Manajemen perusahaan di dalam hal ini sangat perlu berfikir tentang keseimbangan antara luas produksi dan luas perusahaan yang dipergunakan dalam perusahaan. Disamping itu, manajemen juga perlu memperhatikan kapasitas dari mesin dan peralatan produksi sehingga bentuk dan ukuran serta utamanya ketersediaan suku cadang dapat memenuhi dan sesuai dengan ruang yang tersedia dalam perusahaan yang bersangkutan.

## 4. Standar Bentuk dan Ukuran

Bentuk dan ukuran dari produk yang diproduksi oleh perusahaan yang bersangkutan ini hendaknya mempunyai standar yang baku. Hal ini disebabkan karena apabila bentuk dan ukuran ini tidak diberikan standar yang baku, maka akan terjadi kesulitan-kesulitan di dalam penggantian produk oleh pemakai tersebut baik penggantian produk secara total ataupun pengganti suku cadang dari produk yang bersangkutan.

#### 5. Standar Kualitas

Kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan ini akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pemasaran produk perusahaan dalam jangka panjang. Kualitas produk yang baik yang didukung dengan harga yang tidak terlalu tinggi akan banyak membantu pemasaran produk yang bersangkutan. Sebaliknya apabila kualitas produk ini tidak diperhatikan, maka pemasaran produk ini akan mengalami kesulitan. Di dalam perencanaan kualitas produk akhir perusahaan ini, maka manajemen perusahaan harus sudah mulai merencanakannya sejak saat pengadaan bahan baku yang dipergunakan, saat proses produksi, dan terakhir pada saat produk tersebut akan keluar dari perusahaan yang bersangkutan.

#### 6. Standar Harga

Standar harga ini sangat penting peranannya di dalam mendukung jalannya operasi perusahaan yang bersangkutan. Apabila perusahaan ini tidak atau belum mempunyai standar harga, maka operasi perusahaan tersebut akan sulit untuk dikendalikan terutama pada hal-hal yang menyangkut masalah harga di dalam perusahaan yang bersangkutan. Standar harga di dalam perusahaan ini meliputi beberapa hal, antara lain: standar harga bahan baku, standar harga bahan pembantu, standar harga jual produk, dan lain sebagainya. Di dalam penentuan standar harga ini tentunya manajemen perusahaan yang bersangkutan juga perlu untuk memperhatikan dan mempertimbangkan semua faktor yang mempunyai kaitan dan pengaruh terhadap standar harga yang akan disusun dalam perusahaan tersebut.

## 2.9 Konsep Agribisnis

### 2.9.1 Definisi Agribisnis

Prospek bisnis di bidang pertanian, perkebunan, kehutanan, maupun perikanan menjadi prioritas di dunia bisnis. Keuntungan yang bisa didapat dari usaha di bidang agribisnis sangat menggiurkan dan semakin banyak investor yang tertarik untuk berinvestasi di bidang agribisnis ini. Hal ini disebabkan oleh semakin meningkatnya permintaan atas produk-produk agrikultur tersebut baik untuk konsumsi lokal maupun diekspor.

Menurut Sjarkowi dan Sufri (2004), menyatakan:

“Pengertian agribisnis menurut suku katanya berasal dari kata Agri (*agriculture*) dan bisnis (*business*). Agri adalah Pertanian sedangkan bisnis adalah usaha yang menghasilkan uang. Dengan demikian pengertian agribisnis adalah setiap usaha yang berkaitan dengan kegiatan produksi pertanian, yang meliputi perusahaan input pertanian dan atau perusahaan produksi itu sendiri atau pun juga perusahaan pengelolaan hasil pertanian”.

Pada hakikatnya ada beberapa definisi agribisnis yang telah dikemukakan secara umum. Berdasarkan pandangan Firdaus dalam bukunya berjudul Manajemen Agribisnis (2010:7) mengemukakan bahwa:

- a. Sering pula ditemukan bahwa agribisnis diartikan sebagai perdagangan atau pemasaran hasil pertanian.
- b. Agribisnis mencakup semua kegiatan mulai dari pengadaan sarana produksi pertanian (*farm supplies*) sampai dengan tata niaga produk pertanian yang dihasilkan usaha tani atau hasil olahannya.
- c. Menurut Arsyad, dkk. (1985), yang dimaksud dengan agribisnis adalah suatu kesatuan kegiatan usaha yang meliputi salah satu atau keseluruhan dari mata rantai produksi, pengolahan hasil dan pemasaran yang ada hubungannya dengan pertanian dalam arti luas. Pertanian dalam arti luas adalah kegiatan usaha yang menunjang kegiatan pertanian dan kegiatan usaha yang ditunjang oleh kegiatan pertanian.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Agribisnis adalah seluruh kegiatan bisnis yang ada hubungannya dengan komoditi pertanian, dimana dalam suatu sistem mulai dari bisnis yang berkaitan dengan pra produksi, berproduksi, pasca produksi termasuk pengolahan dan industri hasil, serta bisnis yang berkaitan dengan komoditi lainnya yang berasal dari kegiatan pengolahan dan industri hasil sampai ke konsumen.

### 2.9.2 Sifat-Sifat Kegiatan Agribisnis

Menurut Siagian (2003:2), agribisnis bertujuan untuk memanfaatkan sumber alam untuk pembudidayaan ternak atau tanaman yang kemudian diolah menjadi makanan atau dapat juga disebut sebagai produk agro industri. Agribisnis meliputi beberapa jenis usaha dan kegiatan dari mulai agribisnis jamur sampai minyak kelapa, dari mulai budidaya sutera sampai padi, atau dari mulai agribisnis nenas sampai tembakau. Menurut buku Siagian ini lebih memprioritaskan kepada manajemen agribisnis dan perkebunan dimana perkebunan menjadi salah satu jenis dari manajemen agribisnis. Pada zaman sekarang, kegiatan agribisnis bidang perkebunan menjadi sasaran bank secara komersial, akuntan, dan para penjual jasa. Potensi alam terbesar dalam sektor perkebunan di Indonesia salah satunya adalah tembakau. Tembakau di Indonesia merupakan salah satu tanaman komersial (*commercial crop*) yang juga dikenal sebagai tanaman industri (*industrial crop*).

Keberhasilan agribisnis untuk mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh faktor manajemen. Manajemen dalam agribisnis mempunyai sifat yang unik karena sifat produk pertanian yang sangat bergantung pada musim, mudah rusak, dan produksinya melibatkan banyak petani yang berlahan sempit dan bermodal sangat terbatas.

### 2.9.3 Tanaman Tembakau

Tembakau merupakan tanaman yang menghasilkan daun sebagai hasil utama produksinya. Tanaman ini sangat baik hidup di daerah tropis dengan penyinaran matahari yang cukup lama serta menginginkan kondisi tanah yang remah untuk pertumbuhannya. Tanaman tembakau (*Nicotiana tabacum L*) termasuk genus *Nicotinae*, serta familia *Solanaceae*. Pada awalnya, tanaman tembakau ini hanya digunakan untuk keperluan dekorasi dan kedokteran serta medis saja. Setelah masuknya tembakau ke Eropa, tembakau semakin populer sebagai barang dagangan sehingga tanaman tembakau menyebar dengan sangat cepat di seluruh Eropa, Afrika, Asia, dan Australia.

Tanaman tembakau sering disebut tanaman komersial karena jenis tanaman semusim ini jika diusahakan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pasar diharapkan memberikan keuntungan tinggi kepada pelaku bisnis (petani, pedagang, pabrikan/pengusaha rokok, eksportir, dan perusahaan jasa pendukung lainnya) (Kabul Santono, 2013:1). Berbagai jenis tembakau dengan berbagai kegunaannya diusahakan di Indonesia, baik oleh rakyat maupun oleh perusahaan. Secara garis besar jenis tembakau berdasarkan iklim tembakau yang di produksi di Indonesia dapat dibagi antara lain (Matnawi, 2006:13):

- a. Tembakau *Na-Oogts* (NO), yakni jenis tembakau yang ditanam pada musim kemarau dan dipanen pada musim hujan. Jadi untuk mendapatkan daun yang berkualitas baik, maka tembakau ini sebelum dipanen harus mendapatkan hujan. Jenis tembakau ini merupakan jenis tembakau cerutu.
- b. Tembakau *Voor-Oogts* (VO), yakni jenis tembakau yang ditanam pada musim hujan dan dipanen pada musim kemarau. Jadi untuk mendapatkan kualitas yang baik, maka menjelang panen tembakau ini tidak boleh mendapatkan hujan. Jenis tembakau ini merupakan tembakau jenis sigaret/rokok.

Indonesia termasuk negara penghasil tembakau untuk kepentingan dalam negeri dan kepentingan dunia. Menurut Kabul Santoso (2013:21), untuk tembakau *Voor-Oogst* di Indonesia mempunyai beberapa jenis, diantaranya: tembakau *Virginia*,

Tembakau Rakyat, antara lain: Kasturi, Rajang Jawa, Rengganis, Madura (Prancak dan Cangkring), Lumajang, Temanggung, dan tembakau *White Burley*. Sedangkan tembakau *Na-Oogst* di Indonesia mempunyai tiga jenis yaitu: tembakau Deli, tembakau *Vorstenlanden*, dan tembakau Besuki *Na-Oogst*. Adapun kekurangan dan kelebihan pada kedua jenis tembakau tersebut, diantaranya:

1. Tembakau *Na-Oogst*. Kelebihannya terletak pada nilai jual yang tinggi dan produktivitas tinggi jika pengolahan optimum. Tanaman ini juga dapat berkembang dengan baik pada spesifik lokasi yang sesuai dengan daerahnya. Sedangkan kekurangannya terletak pada biaya yang mahal dan memerlukan teknologi yang cukup tinggi, perluasan perkembangannya juga sempit.
2. Tembakau *Voor-Oogst*. Kelebihannya yakni mudah dibudidaya, biaya sedang, dan banyak dibutuhkan di masyarakat. Sedangkan kekurangannya yaitu harga yang relatif rendah jika dibandingkan dengan tembakau *Na-Oogst*.

Proses pembelian tembakau menuntut ketelitian yang tinggi dan penghayatan yang mendalam dari para ahli tembakau (*grader*), baik tentang aroma, rasa maupun ciri-ciri fisiknya. Daun tembakau kering sebelum siap untuk dijadikan bahan baku rokok, memerlukan proses pengolahan yang panjang dan rumit, yaitu dimulai dari pemisahan gagang-gagang, pembersihan benda-benda asing, perajangan untuk menjaga aspek higienisnya hingga akhirnya dikemas dalam kemasan khusus untuk disimpan dalam gudang dengan suhu dan kelembaban tertentu.

Keberhasilan usaha penanaman tembakau sangat dipengaruhi oleh keadaan iklim dan keadaan tanah saat pertumbuhannya. Iklim tersebut dipengaruhi oleh curah hujan, kelembaban, dan suhu. Sedangkan keadaan tanah disini dapat dilihat dari kandungan pH-nya. Adapun hasil tembakau dari keadaan tanah tersebut meliputi: tanah yang berstruktur remah (ringan) cocok untuk bahan *dekblad* (pembalut luar) cerutu dan tanah yang berstruktur berat baik dimanfaatkan sebagai *omblad* (pembalut dalam) karena lebih cenderung menghasilkan daun yang tebal (Matnawi, 2006:15).

Dalam penanganan bahkan pengolahan daun tembakau tersebut juga terdapat hambatan yang biasanya menyerang daun tembakau dalam gudang, misalnya:

*Lasioderma serricorne* dan *Setomorpha margalaestriata*. Untuk mengatasi hal diatas, maka perlu adanya penanganan secara benar dan berkala sehingga hal tersebut tidak menurunkan kualitas dan kuantitas hasil daun tembakaunya.

## 2.10 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tujuan dicantulkannya penelitian terdahulu adalah sebagai tambahan referensi yang diperlukan bagi peneliti sebagai salah satu bahan pemikiran dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu tentang pengawasan proses produksi tembakau *na-oogst* dapat menambah pengetahuan peneliti tentang topik tersebut sehingga saat terjun ke lapangan peneliti tidak mengalami banyak kendala dalam menafsirkan kondisi di lapangan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan yang didalamnya terdapat perbedaan dan persamaan yaitu:

**Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
A	B	C	D	E	F
1.	Dani Dwi Aryanto (2013)	Pelaksanaan Pengawasan Proses Produksi Kopi Luwak dalam upaya Menjaga Kualitas pada Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XII (Persero) Kebun Kalisat Jampit Bondowoso	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Domain dan taksonomi	Pengawasan yang dilakukan oleh PTPN XII (Persero) dilakukan dalam setiap kegiatan produksinya, yaitu dimulai pada tahap <i>input, process, hingga output</i> yang keseluruhan berjalan dengan lancar dan tanpa ada kendala yang berarti.

A	B	C	D	E	F
2.	Achmad Faruki (2010)	Implementasi Pengawasan Proses Produksi dalam Menjaga Kualitas Produk Tembakau <i>Na-Oogts</i> pada Perseroan Terbatas (PT) Mangli Djaya Raya Jember	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Domain dan Taksonomi	Pengawasan proses produksi yang dilakukan PT. MDR dilakukan dengan 2 cara, yaitu: secara operatif dan administratif. Selain itu, pihak perusahaan melakukan pengawasan pada faktor-faktor produksi mulai dari <i>input</i> hingga <i>output</i> yang dihasilkan pasca proses produksi.
3.	Aat Midony Atfahmi (2009)	Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau <i>Na-Oogts</i> pada PT. Majangsari Mayang I Jember	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Domain dan taksonomi	Pelaksanaan pengawasan proses produksi tembakau dilakukan dengan mengawasi secara terus-menerus namun tanpa menjelaskan pengawasan faktor-faktor pendukung yang terkait proses produksi.

Sumber: Aryanto (2013), Faruki (2010), dan Atfahmi (2009)

Dari beberapa skripsi terdahulu dapat dijadikan peneliti bahan referensi dalam melaksanakan kegiatan penelitian. Oleh karena itu, peneliti berupaya membekali diri dengan tinjauan penelitian terdahulu yang memiliki karakteristik penelitian yang hampir sama sehingga diharapkan menjadi sumber informasi penunjang bagi peneliti

dalam melaksanakan penelitian. Berikut penelitian yang dilakukan oleh peneliti (penelitian sekarang):

<b>No.</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Jenis Penelitian</b>	<b>Metode Analisis</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1.	Aprilia Sugiarti (2015)	Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau <i>Na-Oogts</i> Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember	Deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Analisis Domain dan taksonomi

Persamaan dalam penelitian ini adalah terletak pada jenis penelitian dan metode analisisnya menggunakan analisis domain dan taksonomi. Sedangkan perbedaan dalam penelitian ini terletak pada obyek penelitian dan hasil penelitian. Pada hasil penelitian Aat Midony Atfahmi (2009), menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan proses produksi tembakau dilakukan hanya berfokus pada proses produksi secara umum yaitu Sortasi-Penyimpanan. Penelitian ini tidak menjelaskan tentang faktor-faktor pendukung yang terkait selama proses produksi.

### **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian pada hakikatnya merupakan suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan dengan menggunakan metode-metode ilmiah. Metode tersebut digunakan sebagai landasan gerak suatu penelitian dimana penggunaan metode ini merupakan sarana yang sangat penting dalam rangka mendapatkan data-data yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah. Menurut Supriyono (2004:1), cara ilmiah berarti kegiatan penelitian tersebut dilaksanakan dengan mendasarkan pada ciri-ciri keilmuan antara lain:

- a. Rasional, berarti penelitian ini dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal sehingga terjangkau oleh daya nalar manusia.
- b. Empiris, berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia sehingga orang lain dapat mengamati cara-cara yang digunakan.
- c. Sistematis, artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian merupakan serangkaian langkah-langkah operasional dalam penelitian yang bertujuan memecahkan sehingga diperoleh hasil yang akurat, objektif, dan ilmiah.

#### **3.1 Tipe Penelitian**

Sesuai dengan batas permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, tipe penelitian yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengertian metode deskriptif menurut Sugiyono (2008:26) adalah “Metode deskriptif

adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”.

Sama halnya dengan pandangan Basrowi dan Suwandi (2008:28), menyatakan bahwa:

“Metode deskriptif merupakan metode yang digunakan dalam pengumpulan data dengan menggunakan kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif”.

Berdasarkan hal tersebut dapat dinyatakan bahwa tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi gambaran atau lukisan secara sistematis, aktual, akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki, serta mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang suatu fenomena tersebut. Deskriptif kualitatif disini dimaksudkan untuk mendeskripsikan konteks dan *setting* apa adanya atau alamiah (*naturalistic*), bukan melalui eksperimen yang dikontrol secara ketat atau memanipulasi variabel.

Pengertian metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2008:9) adalah sebagai berikut:

“Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi”.

Pada penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri. Peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna (Moleong, 2008:8).

Ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Ericson dalam Susan Stainback (2003) dalam buku Sugiyono (2008:14), “bahwa metode penelitian kualitatif harus dilakukan secara intensif dan peneliti harus berpartisipasi lama di lapangan hingga data yang

dibutuhkan dapat terkumpul, mencatat informasi yang ada secara hati-hati dan rinci, melakukan analisis refleksif terhadap dokumen yang ditemukan di lapangan, serta membuat laporan penelitian secara mendetail”.

Kesimpulannya, proses penelitian kualitatif diibaratkan seperti orang yang mau piknik. Ia baru tahu tempat yang akan dituju, tetapi tentu belum tahu pasti apa tempat tersebut. Ia akan tahu setelah memasuki obyek dengan cara membaca berbagai informasi tertulis, gambar-gambar, berfikir, dan melihat objek, serta aktivitas orang disekelilingnya, melakukan wawancara, dan sebagainya.

### 3.2 Tahap Persiapan

Tahap persiapan ini merupakan tahap awal suatu rangkaian kegiatan atau langkah-langkah awal yang dilakukan peneliti dalam suatu proses penelitian. Tahap-tahap penelitian ini nantinya memberikan gambaran tentang keseluruhan perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data, analisis, dan penafsiran data, hingga penulisan laporan (Moleong, 2008:126). Kegiatan-kegiatan ini dilakukan oleh peneliti pada tahap persiapan peneliti, yakni:

a. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan mempelajari literatur atau referensi yang berasal dari buku, artikel, dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian sehingga memperluas pengetahuan peneliti tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan pengawasan proses produksi.

b. Penentuan lokasi penelitian

Lokasi penelitian ditentukan berdasarkan keinginan peneliti untuk meneliti mengenai pengawasan proses produksi bahan baku cerutu yang beralamat di Arjasa No. 1 RT. 01 RW. 01 Desa Biting Kabupaten Jember. Alasan peneliti memilih lokasi ini sebagai tempat penelitian adalah:

1. UD. Hari Basoeki merupakan salah satu pabrik atau eksportir terbesar yang mengelola daun tembakau yang berada di Kota Jember dengan mengutamakan aspek kualitas dan kepuasan konsumen.

2. UD. Hari Basoeki dalam melakukan aktivitas produksinya terutama jika dilihat dari pengadaan bahan baku terbilang tidak mudah karena melihat sifat bahan bakunya yang musiman. Selain itu, berkaitan dengan kualitas bahan bakunya yang tidak menentu karena anomali cuaca sehingga membutuhkan perencanaan dalam menjaga kualitas bahan yang akan diproduksi dan pengawasan terhadap jalannya proses produksi perusahaan untuk menghindari penyimpangan dan kesalahan.
  3. Proses pengolahan sampai kualitas mutu terbaik di pasar dunia banyak dipercayakan di gudang UD. Hari Basoeki Jember.
- c. Observasi pendahuluan
- Peneliti melakukan observasi awal untuk mendapatkan informasi mengenai UD. Hari Basoeki di Jember secara umum dan menggali data awal penelitian. Observasi pendahuluan mempermudah dan membantu peneliti untuk mengetahui permasalahan lebih lanjut dalam penelitian yang berkaitan dengan pengawasan proses produksi tembakau *na-oogst* bahan cerutu pada UD. Hari Basoeki Jember.
- d. Penentuan Informan
- Informan adalah bagian dari data suatu penelitian. Informan sangat dibutuhkan untuk menggali dan memberikan informasi yang dibutuhkan selama penelitian. Dalam penelitian kualitatif peran informan sangat penting. Oleh karena itu, peneliti harus memilih orang-orang yang benar-benar tepat untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan jumlah informasi yang dibutuhkan.
- Dalam penelitian ini, peneliti menentukan narasumber/informan kunci (*key informan*) terlebih dahulu yang selanjutnya menggunakan teknik *snowball* untuk menentukan orang yang menjadi informan berikutnya. Hal ini dilakukan karena jumlah sumber data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka perlu mencari orang lain yang dapat digunakan sebagai sumber data”.

Berdasarkan hasil kegiatan tersebut, jumlah informan (sumber data) menjadi semakin banyak sehingga memudahkan peneliti dalam menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti.

Pada penelitian ini pemilihan informan menurut kriteria di atas dibatasi oleh kebutuhan peneliti yaitu berdasarkan pada apa yang ingin diketahui oleh peneliti. Pemilihan informan di atas didasarkan pada kriteria-kriteria menurut Sanafiah Faisal (dalam Sugiyono, 2008:221), yaitu:

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayati.
2. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
3. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
5. Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Oleh karena itu, berdasarkan pengertian di atas pemilihan informan peneliti berfokus pada orang-orang yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian yaitu proses produksi perusahaan UD. Hari Basoeki Jember. Adapun informan yang dinilai tepat guna (*key informan*) mendapatkan informasi yang sesuai dalam penelitian ini adalah:

Nama : Sugiarto Gunawan  
Jabatan : Direktur/Pemilik UD. Hari Basoeki Jember  
Lama Bekerja : 35 Tahun  
Topik Wawancara : Membahas tentang gambaran umum perusahaan, Sumber Daya Manusia yang digunakan secara umum, dan tugas serta wewenang masing-masing jabatan

Setelah menentukan *key informan*, kemudian dari *key informan* tersebut memberikan saran dengan menunjuk beberapa orang untuk dijadikan narasumber diantaranya sebagai berikut:

1. Nama : Edi Her  
Jabatan : Kepala gudang/Manajer Produksi  
Lama Bekerja : 15 Tahun  
Topik Wawancara : Membahas tentang pengujian standar kualitas tembakau dan sebagai penanggungjawab keseluruhan proses produksi
  
2. Nama : Arya Udaya  
Jabatan : Bagian pengadaan bahan baku dan Ketua Serikat Buruh UD. Hari Basoeki  
Lama Bekerja : 39 Tahun  
Topik Wawancara : Membahas tentang kebijakan, peramalan & pemilihan bahan baku, berperan sebagai juru tafsir serta mengatur proses pembelian bahan
  
3. Nama : H. Rifa'i  
Jabatan : Asisten manajer gudang Gumuksari dan Pengawas mutu  
Lama Bekerja : 41 Tahun  
Topik Wawancara : Membahas tentang pengawasan mutu tembakau, dan ikut serta dalam mengawasi kegiatan pembelian

4. Nama : H. Suwarno  
Jabatan : Bagian fermentasi (stapel) tembakau  
Lama Bekerja : 15 Tahun  
Topik Wawancara : Membahas tentang pengukuran *staffel* yang digunakan, standar suhu, dan tujuan penggunaan *staffel* dalam proses produksi

Dengan memperoleh informasi dari beberapa narasumber tersebut, peneliti menilai informasi yang diperlukan cukup sehingga proses pengumpulan data diakhiri.

### 3.3 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data diperlukan dalam rangka memperoleh data yang akurat atau valid untuk keberhasilan penelitian. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2008:224), merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang telah ditetapkan. Adapun tahap-tahap yang dilakukan dalam pengumpulan data antara lain sebagai berikut:

a. Pengumpulan data primer

Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Adapun metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer yaitu:

1. Observasi

Menurut Gordon E. Mills (2003) dalam Hendriansyah (2013:131), menyatakan bahwa:

“Observasi adalah sebuah kegiatan yang terencana dan terfokus untuk melihat dan mencatat serangkaian perilaku ataupun jalannya sebuah sistem yang memiliki tujuan tertentu

serta mengungkap apa yang ada di balik munculnya perilaku dan landasan suatu sistem tersebut”.

Inti dari observasi adalah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Pada dasarnya tujuan observasi adalah untuk mendeskripsikan lingkungan yang diamati, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, individu-individu yang terlibat dalam lingkungan tersebut beserta aktivitas dan perilaku yang dimunculkan, serta makna kejadian berdasarkan perspektif individu yang terlibat tersebut.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Menurut Hendriansyah (2013:31), “Wawancara adalah sebuah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh setidaknya dua orang, atas dasar ketersediaan dan dalam *setting* alamiah dimana arah pembicaraan mengacu kepada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan *trust* sebagai landasan utama dalam proses memahami”.

Teknik wawancara yang dilakukan peneliti yaitu dengan *indepth interview* (wawancara mendalam) dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan/narasumber dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Keunggulannya ialah memungkinkan peneliti mendapatkan jumlah data yang banyak.

Menurut Sutrisno Hadi (1986) dalam Basrowi dan Suwandi (2008:141) mengemukakan bahwa tanggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview adalah sebagai berikut.

- a) Bahwa subyek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- b) Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

- c) Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.
- b. Pengumpulan data sekunder

Data sekunder adalah data yang diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan yang ada. Teknik pengumpulan data sekunder pada penelitian ini dengan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2008:240), “Dokumen merupakan catatan peristiwa yang berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang”. Dalam penelitian ini, kegiatan pengumpulan data, baik data primer maupun sekunder dilakukan dengan mengambil dokumen-dokumen, catatan atau arsip yang berhubungan dengan penelitian. Selain itu, juga dapat berupa surat-surat, jurnal, berita di koran, hasil-hasil penelitian.

### 3.4 Tahap Pemeriksaan Keabsahan Data

Tahap pemeriksaan keabsahan data merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam melaksanakan penelitian kualitatif. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan agar data-data yang diperoleh oleh peneliti memiliki derajat kepercayaan yang memadai dan informasi tersebut dinyatakan mempunyai nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi. Menurut Moleong (2008:326), pemeriksaan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara:

- a. Perpanjangan keikutsertaan yaitu dengan memperpanjang waktu penelitian diantaranya dengan melakukan wawancara ulang secara mendalam maupun melakukan observasi ulang. Perpanjangan keikutsertaan juga dimaksudkan untuk membangun kepercayaan para subjek terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.
- b. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.
- c. Triangulasi yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi diperoleh dengan memanfaatkan

sesuatu yang lain di luar data yang ada. Dengan triangulasi, peneliti dapat mengecek kembali temuannya dengan jalan membandingkan dengan berbagai sumber.

- d. Mendiskusikan hasil sementara atau hasil akhir dengan orang-orang yang memiliki kompetensi untuk mendiskusikan proses dan hasil akhir penelitian.

### 3.5 Tahap Analisis Data

Tahap analisis data (Basrowi dan Suwandi, 2008:91) secara garis besar bermaksud untuk mengorganisasikan data. Pekerjaan analisis data dalam hal ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengkategorikannya.

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong 2008:248), analisis data kualitatif adalah:

“Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milihnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Seluruh data yang terkumpul di lapangan kemudian dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif karena yang diperoleh masih dalam bentuk gambaran umum, kemudian diolah dan diungkapkan yang mencakup keseluruhan data mengenai pelaksanaan pengawasan proses produksi yang diterapkan pada UD. Hari Basoeki Jember. Proses analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis domain dan taksonomi.

#### a. Analisis Domain

Sugiono (2008:256), menyatakan analisis domain merupakan langkah pertama dalam penelitian kualitatif. Analisis domain umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau objek penelitian. Data diperoleh dari *grand tour* dan *minitour question*. Hasilnya berupa gambaran umum tentang objek yang diteliti, yang

sebelumnya belum pernah diketahui. Dalam analisis ini, informasi yang diperoleh belum mendalam, namun sudah memerlukan domain-domain atau kategori dari situasi sosial yang diteliti.

**Tabel 3.1 Analisis Domain Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *Na-Oogst* Bahan Cerutu pada UD. Hari Basoeki Jember**

Domain	Hubungan Semantik	Pertanyaan Struktural
A	B	C
Gambaran umum tentang perusahaan	Gambaran umum perusahaan meliputi: sejarah, visi, misi, struktur organisasi, jenis produk, dan pemasaran produk.	Bagaimana gambaran aktivitas perusahaan di UD. Hari Basoeki Jember?
Pengawasan Proses Produksi tembakau <i>Na-Oogts</i>	Pengawasan proses produksi dilaksanakan untuk menjaga mutu produk yang dihasilkan	Bagaimana pelaksanaan pengawasan proses produksi tersebut dilakukan?

b. Analisis Taksonomi

Setelah peneliti melakukan analisis domain sehingga ditemukan domain-domain atau kategori dalam situasi sosial tertentu, maka selanjutnya domain yang dipilih oleh peneliti selanjutnya ditetapkan sebagai fokus penelitian yang perlu diperdalam lagi melalui pengumpulan data di lapangan. Jadi, analisis taksonomi (Sugiyono, 2008:261), adalah analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan. Dengan demikian domain yang telah ditetapkan menjadi *cover term* oleh peneliti dapat diurai secara lebih rinci dan mendalam melalui analisis taksonomi ini.

**Tabel 3.2 Analisis Taksonomi Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *Na-Oogst* Bahan Cerutu pada UD. Hari Basoeki Jember**

<b>Bidang</b>	<b>Bentuk</b>	<b>Deskripsi Kegiatan</b>	<b>Hasil</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Pengawasan proses produksi tembakau <i>Na-Oogts</i> pada UD. Hari Basoeki Jember	Pengawasan faktor produksi tembakau <i>Na-Oogts</i>	a. Pengawasan aspek bahan baku tembakau <i>Na-Oogts</i> meliputi pengawasan proses pembelian bahan baku dari <i>supplier</i> b. Pengawasan aspek tenaga kerja/SDM c. Pengawasan aspek peralatan produksi d. Pengawasan aspek biaya Pengawasan dilakukan dengan cara operatif dan administratif	Memastikan ketersediaan faktor-faktor produksi agar proses produksi dapat berjalan lancar dan menghasilkan produk yang berkualitas yang utamanya dapat memperoleh <i>input</i> bahan baku yang berkualitas sesuai dengan rencana dan standar yang akan diproduksi oleh perusahaan
	Pengawasan pada tahap <i>transformasi</i>	a. Pengawasan tahap membuka lembaran tembakau/Bir-bir b. Pengawasan tahap blok sortasi c. Pengawasan tahap fermentasi ( <i>staffel</i> ) d. Pengawasan tahap sortasi detail e. Pengawasan tahap gambang/untingan f. Pengawasan tahap <i>lente</i> /menggolongkan untingan berdasarkan panjang daun g. Pengawasan tahap fermentasi ulang h. Pengawasan tahap pengebalan	Realisasi pengawasan tahap transformasi yang bertujuan agar proses <i>transformasi</i> ini berjalan lancar dan sesuai dengan SOP yang sudah direncanakan oleh perusahaan, meminimalisir kesalahan hingga mampu menghasilkan <i>output</i> yang berkualitas

A	B	C	D
		Pengawasan dilakukan dengan cara operatif (pihak manajer) dan administratif (juru tulis/timbang)	
	Pengawasan tahap <i>output</i>	Pengawasan proses <i>output</i> : a. Penyimpanan b. Fumigasi Pengawasan dilakukan dengan cara operatif (pihak manajer) dan administratif	Menjaga kualitas produk yang dihasilkan perusahaan selagi menunggu proses pengiriman barang ke konsumen/negara tujuan ekspor

### 3.6 Tahap Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan diperoleh berdasarkan data-data di lapangan dan dianalisis, sehingga akhirnya ditemukan jawaban dari perumusan masalah yang telah dibuat. Metode penarikan kesimpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode induktif yaitu penarikan dari hal-hal yang bersifat khusus ke dalam hal-hal yang bersifat umum berdasarkan konseptualisasi temuan di lapangan (Irawan, 2007:84). Maksudnya adalah hal-hal yang bersifat khusus yaitu penelitian ini hanya dilakukan pada UD. Hari Basoeki Jember dimana fenomena-fenomena yang diperoleh peneliti dari lapangan tersebut diintegrasikan dengan teori-teori yang melalui tahap interpretasi data.

## **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum dan Objek Penelitian**

#### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

UD. Hari Basoeki Jember merupakan salah satu perusahaan pengolahan tembakau yang bergerak dalam usaha ekspor tembakau di Kabupaten Jember. Jenis tembakau yang digunakan dalam proses produksi perusahaan ini adalah tembakau Besuki *Na-Oogst*. Pendiri UD. Hari Basoeki sendiri yaitu Bapak Hari Basoeki sekitar tahun 1950-an yang kemudian diwariskan secara turun-temurun. Awalnya Hari Basoeki bekerja di gudang Banyu Biru/LDO. Namun akhirnya ada perselisihan keluarga sehingga Hari Basoeki mendirikan gudang sendiri yang diberi nama Bandaran Mas (BM) yang terletak di Biting Kecamatan Arjasa dan selanjutnya pada tahun 1982 gudang tersebut berganti nama menjadi gudang Hari Basoeki. Pada tahun 1980-an hingga tahun 2015, perusahaan ini dipimpin oleh generasi ke III-nya yaitu Bapak Sugiarto Gunawan.

Mula-mula perusahaan ini hanya memiliki sebuah kantor yang menjadi satu dengan gudang tempat pengolahan tembakau. Gudang ini berlokasi di Arjasa No. 1 RT. 01 RW. 01 Desa Biting Kabupaten Jember. Kegiatan usahanya membeli tembakau dari para petani dan tengkulak/pedagang untuk dikelola kembali yang kemudian dipasarkan ke perusahaan cerutu luar negeri.

Perusahaan mulai menunjukkan prospek yang baik sehingga keinginannya untuk memperluas perusahaan dan memasarkan hasil produk dapat tercapai. Dari ketercapaian tersebut, perusahaan yang dulunya hanya memiliki satu gudang kemudian bisa memiliki beberapa gudang lainnya. Semakin luasnya usaha dan produk yang dihasilkan, maka hasil produksi perusahaan tersebut tidak hanya dipasarkan di dalam negeri namun lebih utamanya untuk diekspor.

Adapun jenis-jenis tembakau yang akan diproduksi sehingga menjadi produk yang berkualitas adalah:

- a. Tembakau Besuki - NOTA (*Na-Oogst* Tanam Awal)
- b. Tembakau Besuki *Na-Oogst*

Pembelian tembakau *Na-Oogst* dilakukan secara langsung oleh pihak UD. Hari Basoeki kepada para petani dan tengkulak atau pedagang. Tembakau ini didapatkan dari beberapa petani di daerah Gading Mas, Tempurejo, Penitik, Sabrang, Ambulu, Jatisari, Wringin Telu, dan Balung.

Perusahaan UD. Hari Basoeki dapat menghasilkan 150 ton atau sama dengan 1500 bal setiap kali produksi. Pengerjaan/proses produksinya hanya berlangsung selama 6 bulan karena proses pembelianya sendiri dilakukan setahun sekali mengingat penanaman tembakau yang musiman. Hasil produksi perusahaan tembakau UD. Hari Basoeki ini adalah tembakau kering dalam bentuk lembaran. Lembaran-lembaran tersebut dikategorikan dalam berbagai mutu. Mutu-mutu tembakau tersebut nantinya akan diserahkan atau diperlihatkan kepada para konsumen/importir. Tembakau yang diproduksi oleh UD. Hari Basoeki khusus untuk bahan baku cerutu.

UD. Hari Basoeki Jember terus berupaya untuk mengembangkan bisnis yang dijalankannya dengan menjalin kerjasama dengan beberapa perusahaan asing. Kerjasama yang dijalin perusahaan bertujuan untuk mengembangkan wilayah pemasaran produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dalam upaya mengembangkan pemasarannya, UD. Hari Basoeki menjalin kerjasama dengan pihak yang bergerak di bidang pemasaran tembakau di luar negeri yaitu *Hellmering Kohne and Co. GmbH* (HKC) dengan Mr. Yamin sebagai direktur *marketing* dan *Co. KG. Carten Lieder* sebagai staf bagian pemasarannya. Kerjasama tersebut dimulai tahun 1990-an. Hubungan kerjasama ini terjalin karena pihak HKC yang bersedia meminjamkan modal (uang) kepada UD. Hari Basoeki sebagai modal untuk melakukan kegiatan operasional perusahaan sehingga sebagai timbal baliknya hasil produksi tembakau UD. Hari Basoeki harus diutamakan menjual produknya ke

pihak HKC terlebih dahulu. Oleh karena itu, kegiatan pemasaran tembakau UD. Hari Basoeki sudah dipercayakan kepada pihak HKC. Jadi disini pihak UD. Hari Basoeki menyerahkan semua urusan pemasarannya kepada pihak HKC. Sementara pihak UD. Hari Basoeki sendiri hanya menangani pembelian tembakau dari petani, melakukan pemrosesan, hingga pengepakan tembakau tersebut. Dengan kata lain, pihak UD. Hari Basoeki hanya sebagai *pensuplay* dan menyediakan tembakau *Na-Oogst* yang sudah siap *ekspor* serta tentunya dengan kualitas yang terjamin.

UD. Hari Basoeki selain sebagai *pensuplay* produk kepada pihak HKC, perusahaan ini juga sebagai tempat penitipan dan bengkel produk milik HKC. UD. Hari Basoeki juga bertugas memperbaiki produk yang dibeli pihak HKC apabila tidak sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan. Proses memperbaiki tersebut dilakukan sebelum produk akan di ekspor ke konsumen luar negeri. Oleh karena itu, dapat dilihat bahwa UD. Hari Basoeki sudah dipercaya oleh pihak asing (HKC) sebagai perusahaan yang mengelola tembakau dengan hasil produk yang baik dan berkualitas tinggi.

Dengan segala kemajuan yang telah dialami, UD. Hari Basoeki Jember berupaya untuk dapat terus *mensuplay* segala kebutuhan konsumen dengan memproduksi tembakau Indonesia yang berkualitas karena memang aktivitas perusahaan ini sudah merambah ke pasar internasional.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

UD. Hari Basoeki untuk dapat bersaing dengan perusahaan pengolahan tembakau lainnya utamanya yang berada di sekitar Jember pasti mempunyai visi dan misi sebagai acuan atau pedoman dalam pelaksanaan proses produksi dan jalannya aktivitas perusahaan.

##### **a. Visi Perusahaan**

Setiap perusahaan tentu memiliki impian tentang apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang. Seperti halnya UD. Hari Basoeki yang telah merumuskan visinya dengan jelas yaitu sebagai perusahaan pertembakauan padat

karya dengan mengutamakan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dengan berorientasi pada aspek kualitas sesuai kemajuan zaman. Selain itu, UD. Hari Basoeki juga mempunyai visi yaitu menjadi *supplier* terbaik di bidang tembakau *Na-Oogst* dan ingin menunjukkan kualitas produk yang dihasilkan kepada dunia.

b. Misi Perusahaan

Visi UD. Hari Basoeki ini juga diselaraskan dengan adanya misi perusahaan sebagai berikut.

1. Ikut mempertahankan dan mengembangkan tanaman tembakau.
2. Meningkatkan kualitas dan kuantitas ekspor tembakau yang disesuaikan dengan perkembangan zaman.
3. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pelatihan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi guna menstabilkan produktivitas tenaga kerja.
4. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perluasan kesempatan kerja (padat kerja).

#### 4.1.3 Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat perusahaan itu berdiri untuk menjalankan kegiatan produksinya. Tempat atau lokasi yang strategis akan menjadikan keuntungan bagi perusahaan, utamanya dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Lokasi perusahaan yang baik adalah yang dekat dengan bahan baku serta sumber daya lain yang dibutuhkan perusahaan dalam kegiatan produksi maupun kegiatan pasca produksi (distribusi dan pemasaran produk).

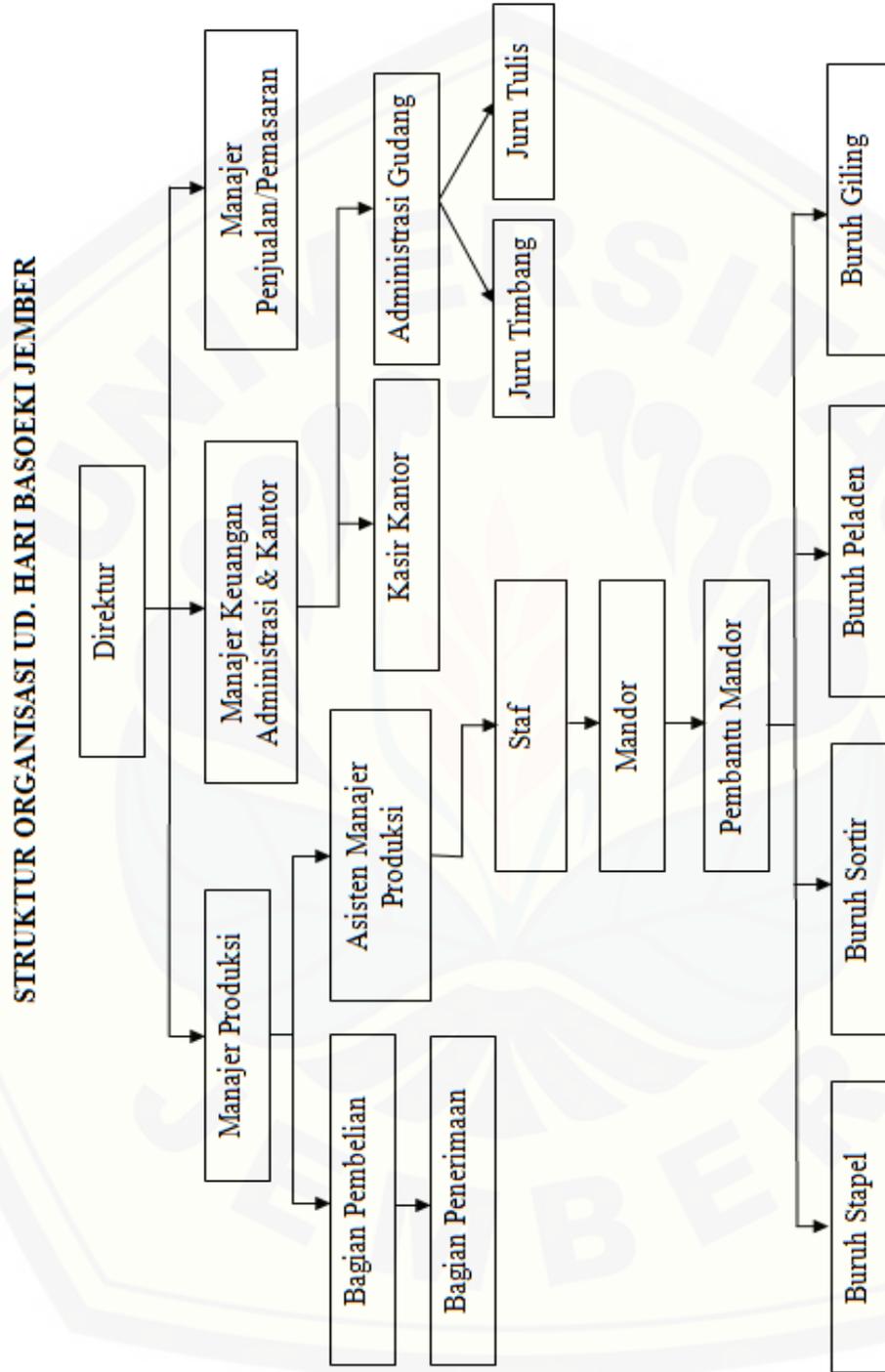
Dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan, UD. Hari Basoeki memilih lokasi yang terletak di Desa Biting Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember. UD. Hari Basoeki Jember menempati areal seluas 1/2 Ha atau 500 m<sup>2</sup>. Pemilihan lokasi gudang UD. Hari Basoeki didasarkan pada:

- a. Jangkauan dalam proses pengadaan bahan baku dari para petani dan pedagang letaknya tidak terlalu jauh dan bagi para pedagang dapat mengakses lokasi tersebut dengan mudah.
- b. Kondisi jalan baik sehingga dapat memudahkan dalam proses pengangkutan.
- c. Pada aspek penyerapan tenaga kerja, perusahaan mudah dalam menyerap tenaga kerja karena berada disekitar pemukiman warga.
- d. Wilayah UD. Hari Basoeki Jember Gudang Biting memiliki kawasan yang cukup luas untuk dilakukan kegiatan produksi.

#### **4.1.4 Organisasi Perusahaan**

Setiap perusahaan dalam menjalankan organisasinya mendasarkan pada pertimbangan efisiensi dan efektivitas. Hal tersebut dapat tercapai jika pengelolaan organisasi perusahaan didasarkan pada kejelasan fungsi, peran, tugas, dan tanggungjawab masing-masing bagian/komponen yang ada dalam perusahaan melalui struktur organisasi perusahaan yang jelas dan efektif pula. Hal tersebut dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Adapun struktur organisasi UD. Hari Basoeki Jember dapat dilihat dalam bagan di bawah ini.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi  
 Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Rincian daftar nama penanggung jawab aktivitas perusahaan UD. Hari Basoeki Jember Gudang Biting sebagai berikut.

No.	Tugas	Nama Penanggung Jawab
1.	Direktur UD. Hari Basoeki Jember	Sugiarto Gunawan
2.	Manajer Produksi	Edi Her
3.	Manajer Keuangan Administrasi dan Kantor	-
4.	Manajer Penjualan/Pemasaran	Mr. Yamin
5.	Asisten Manajer Produksi	Sofyan Mohtar H. Rifa'i (Gudang Gumuksari)
6.	Staf Pembelian	Harya Udaya
7.	Staf Penerimaan	Edi Her
8.	Kasir Kantor	-
9.	Administrasi Gudang	Sofyan Mohtar
10.	Staf Umum	Yuke Sudibyo Jimmy
11.	Juru Timbang dan Juru Tulis	Ibu Rom Ibu Wati Ibu Darti

Tabel 4.1 Daftar Nama Penanggung Jawab Aktivitas Perusahaan  
Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian atau staf dan karyawan dalam struktur organisasi UD. Hari Basoeki Jember diantaranya:

a. Direktur

1. Merencanakan, mengawasi, mengendalikan, dan membuat kebijakan umum perusahaan mulai bidang administrasi, kepegawaian hingga pengadaan barang
2. Bertanggung jawab sepenuhnya pada kelancaran dan kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan
3. Memberikan persetujuan terhadap masalah khusus yang dihadapi oleh manajer-manajer perusahaan
4. Merencanakan dan menentukan teknik dan pelaksanaan produksi
5. Menentukan harga tembakau pada saat pembelian

b. Manajer Produksi

1. Mengkoordinir dan mengawasi kegiatan produksi secara keseluruhan dari awal sampai akhir
2. Mengawasi kegiatan gudang unit dan bertanggung jawab kepada direktur atas hasil kerja gudang unit yang dipimpin
3. Manajer produksi bertindak sebagai kepala gudang
4. Mengoreksi dan mengevaluasi kesalahan-kesalahan yang terjadi saat proses produksi
5. Mengontrol mutu agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standarisasi mutu
6. Bertanggung jawab dalam mencatat setiap pengiriman, penerimaan, dan pengeluaran tembakau yang akan di *ekspor*

c. Manajer Keuangan Administrasi & Kantor

1. Bertanggung jawab pada pelaksanaan administrasi kantor guna mendukung kerjasama antar bagian dalam perusahaan
2. Membuat anggaran keuangan, mengkoordinir, dan mengawasi serta mencatat penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan
3. Mengawasi kegiatan kantor dan administrasi

d. Manajer Penjualan/Pemasaran

1. Melaksanakan penjualan tembakau hasil produksi ke luar negeri (*ekspor*) dan di dalam negeri termasuk tanggung jawab pengapalan tembakau dan mempersiapkan dokumen-dokumen *ekspor*

e. Asisten Manajer Produksi

1. Membantu manajer produksi dalam mengkoordinir dan mengawasi kegiatan produksi secara keseluruhan
2. Memberikan instruksi pada pekerja di gudang dan bertanggung jawab kepada manajer produksi

- f. Bagian Pembelian
  - 1. Melaksanakan pembelian bahan baku dari para tengkulak dan petani dengan didampingi langsung oleh direktur perusahaan
  - 2. Penilaian kualitas/mutu tembakau dan mengontrol kualitas tembakau tersebut
  - 3. Membuat keputusan dalam pembelian atas persetujuan dari direktur
- g. Bagian Penerimaan
  - 1. Menerima tembakau di gudang setelah diterima oleh bagian pembelian
  - 2. Mengecek kapasitas dan mutu yang sudah dibeli oleh bagian pembelian apakah sesuai dengan arsip yang diberikan oleh bagian pembelian
- h. Kasir Kantor
  - 1. Menerima dan mengeluarkan uang tunai untuk keperluan perusahaan
- i. Administrasi
  - 1. Mencatat absensi karyawan, mencatat hasil produksi, menyelesaikan surat perintah lembur, ijin, dan cuti karyawan/pekerja
  - 2. Menyimpan surat-surat bagian produksi serta mencatat semua kegiatan yang mempengaruhi penerimaan dan pengeluaran kas
- j. Juru Timbang dan Juru Tulis
  - 1. Bertugas menimbang hasil dari tiap tahap-tahap proses produksi dan mencatat hasil dari setiap tahapan yang nantinya harus dilaporkan pada kepala gudang
- k. Staf
  - 1. Membantu kelancaran kegiatan yang dilakukan di gudang unit dalam melaksanakan tugas proses produksi
- l. Mandor
  - 1. Mengatur pekerjaan atas perintah kepala gudang melalui para pekerja (buruh)
  - 2. Mengkomunikasikan arahan yang diberikan oleh manajer produksi kepada para pekerja

- m. Pembantu Mandor
  - 1. Membantu pekerjaan mandor mengawasi para pekerja borongan dan harian lepas di masing-masing tahapan/bagian produksi, yakni: sortasi, stapel/fermentasi, dan giling.
- n. Buruh Stapel
  - 1. Memeram tembakau setelah melalui proses sortasi sesuai mutu dan warna (proses fermentasi)
- o. Buruh Sortir
  - 1. Memisahkan tembakau menurut mutu, warna, dan ukuran tembakau
- p. Buruh Peladen
  - 1. Memberi umpan berupa tembakau kepada buruh sortir, stapel, dan giling
- q. Buruh Giling
  - 1. Mengebal/mengemas tembakau jadi, mengangkat, dan memindahkan tembakau setelah pengebalan ke gudang penyimpanan

#### **4.1.5 Sumber Daya Perusahaan**

##### **a. Klasifikasi Tenaga Kerja**

Ketenagakerjaan merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan yang berperan dalam menjalankan kegiatan operasional maupun manajerial perusahaan. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Perusahaan tembakau UD. Hari Basoeki dalam melakukan proses produksinya banyak menyerap tenaga kerja terutamanya tenaga kerja wanita.

Tenaga kerja pada UD. Hari Basoeki Jember dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

##### **1. Tenaga Kerja Langsung**

Yaitu tenaga kerja yang langsung berhubungan dan terlibat dengan proses produksi. Tenaga kerja langsung UD. Hari Basoeki meliputi:

a) Tenaga kerja harian lepas, meliputi:

- 1) Buruh sortir
- 2) Buruh stapel
- 3) Buruh peladen
- 4) Buruh giling

b) Tenaga Kerja Borongan

Tenaga kerja borongan ini dipekerjakan jika perusahaan memperoleh banyak pesanan dan membutuhkan waktu penyelesaian yang cepat maka perusahaan membutuhkan tenaga kerja borongan. Upah tenaga kerja borongan ditentukan dari banyaknya produk yang dihasilkan dihitung tiap kilogramnya.

Keseluruhan jumlah pekerja harian lepas dan borongan bisa mencapai 700-800 orang. Itu terjadi saat ketersediaan bahan banyak sehingga membutuhkan tenaga kerja yang banyak untuk mempersingkat waktu pengerjaannya.

2. Tenaga Kerja Tidak Langsung

Yaitu tenaga kerja yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi tetapi saling membantu dan menunjang kegiatan manajerial maupun kegiatan produksi perusahaan, meliputi:

- a) Direktur, Manajer masing-masing departemen, dan Staf administrasi kantor
- b) Mandor gudang dan pembantu mandor
- c) Waker (tenaga keamanan)

UD. Hari Basoeki Jember keseluruhan memiliki 25 orang staf dengan tingkat pendidikan SMA, D3, dan S1. Adapun rincian tenaga kerja tidak langsung UD. Hari Basoeki meliputi:

- Pimpinan perusahaan/Direktur
- Kepala gudang/Manajer produksi
- Asisten manajer
- Staf dan sub staf administrasi

- Mandor gudang
- Juru timbang dan juru tulis
- Pembantu mandor gudang
- Penjaga/waker

Tabel 4.2 Susunan dan Jumlah Tenaga Langsung dan Tidak Langsung UD. Hari Basoeki Jember

No.	Klasifikasi Pekerjaan	Jumlah
1.	Pimpinan Perusahaan/Direktur	1
2.	Kepala gudang/Manajer	1
3.	Asisten Manajer	1
4.	Staf dan sub staf administrasi	3
5.	Mandor gudang	4
6.	Pembantu mandor gudang	8
7.	Penjaga/waker	4
8.	Administrasi Keuangan	-
9.	Juru Timbang dan Juru Tulis	3
10.	Tenaga Kerja (Pelaksana Proses Produksi)	800
<b>Jumlah</b>		<b>825</b>

Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

b. Peraturan dan Jam Kerja dalam Perusahaan

UD. Hari Basoeki Jember dalam menjalankan kegiatan operasionalnya menentukan jam kerja perusahaan, yaitu:

1. Hari kerja dalam seminggu adalah 6 hari, yakni: Senin - Sabtu
2. Jam kerja sehari adalah 7 jam, dengan ketentuan dapat dilihat dalam tabel:

Tabel 4.3 Ketentuan Waktu Kerja UD. Hari Basoeki Jember

<b>Hari</b>	<b>Jam</b>	<b>Keterangan</b>
Senin – Jum'at	06.45 – 09.00 WIB	Waktu kerja
	09.00 – 09.30 WIB	Waktu istirahat (makan)
	09.30 – 12.30 WIB	Waktu kerja
	12.30 – 13.15 WIB	Waktu istirahat (sholat)
	13.15 – 15.00 WIB	Waktu kerja
	15.00 WIB	Pulang
Sabtu	06.45 – 09.00 WIB	Waktu kerja
	09.00 – 09.45 WIB	Waktu istirahat (makan)
	09.45 – 12.30 WIB	Waktu kerja
	12.30 WIB	Pulang
Minggu	LIBUR	LIBUR

Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Pada hakikatnya, semua karyawan baik karyawan tetap dan pekerja/buruh memiliki ketentuan waktu kerja yang sama. Namun setelah proses produksi sudah selesai, semua karyawan masih diwajibkan untuk hadir di perusahaan terkecuali pekerja/buruh.

UD. Hari Basoeki Jember juga menetapkan beberapa aturan dan peraturan dalam melaksanakan proses operasionalnya yang harus dijalankan dan dipatuhi oleh karyawan dan pekerja UD. Hari Basoeki tanpa terkecuali. Adapun peraturan dan tata tertib yang diterapkan UD. Hari Basoeki yang harus ditaati oleh pekerja, yakni:

1. Bila anda mengerjakan tembakau mohon: Berpakaian bersih dan tangan harus bersih.
2. Ditempat tembakau dikerjakan mohon: Tidak merokok, tidak makan, tidak minum.
3. Jagalah selalu kebersihan lingkungan termasuk diri anda sendiri.
4. Tidak memelihara kuku panjang dan tidak memakai cat kuku (kitek).
5. Pada saat bekerja tidak memakai perhiasan seperti: kalung, cincin, gelang, arloji, dan lain-lain.

6. Cuci tangan setelah:
  - a) Pergi ke WC/toilet
  - b) Menggunakan obat fumigasi/pestisida
  - c) Menggunakan cat atau yang sejenis
  - d) Menggunakan produk non tembakau lainnya yang berbahaya
7. Laporkan pimpinan bila ada penyakit menular, radang, luka, dan lain-lain agar membuat keputusan pengamanan pekerja sehingga tidak berisiko terhadap Keselamatan Penanganan Pekerjaan Tembakau.
8. Luka ditutup dengan plester tahan air dan warna plester harus jelas berbeda dengan warna tembakau sehingga mudah terlihat.
9. Binatang peliharaan tidak boleh kontak dengan tembakau. Tidak diijinkan terlalu dekat dengan gudang.

Dalam keadaan darurat, UD. Hari Basoeki mempunyai aturan/langkah untuk mengevakuasi pekerja yakni sebagai berikut.

1. Bunyikan bel/sirene/kenteng secara terus-menerus. Contoh: Teng – Teng – Teng.
2. Membuka semua jalan keluar yang ada dengan cepat.
3. Memerintahkan pekerja/semua orang di dalam ruangan untuk keluar dengan tertib dan cepat (tidak panik) menuju halaman yang aman.
4. Jika memungkinkan orang yang keluar dihitung untuk mengetahui apakah ada yang tertinggal di dalam.
5. Apabila terjadi kebakaran carilah pemadam api dengan melihat P.M.K (pemadam ada di bawah tanda tersebut). Tindakan selanjutnya menghubungi/menelepon pemadam kebakaran.
6. Apabila ada korban bawa ke tempat yang aman untuk diberikan pertolongan pertama.
7. Apabila ada yang membutuhkan perawatan carilah kotak obat dengan melihat tanda P.P.P.K

8. Membawa korban ke rumah sakit/puskesmas terdekat

c. Sistem Upah dan Gaji Karyawan

Upah tenaga kerja harian lepas adalah Rp. 40.000/hari. Sedangkan untuk mandor gaji yang diberikan adalah 45.000/hari. Pengupahan dilakukan setiap 10 hari sekali yaitu setiap tanggal 1, 11, dan 21 tiap bulannya. Itu dilakukan rutin kecuali hari libur.

d. Fasilitas dan Jaminan Sosial

Fasilitas dan jaminan sosial yang diberikan oleh UD. Hari Basoeki Jember, antara lain:

1. Keagamaan

UD. Hari Basoeki menyediakan mushalla bagi karyawan dan para buruh kerja agar dapat menjalankan ibadah sholat.

2. Obat-obatan

UD. Hari Basoeki Jember menyediakan obat-obatan bagi karyawan dan tenaga kerja/buruh yang mengalami gangguan kesehatan ketika melakukan pekerjaan. Perusahaan ini juga memberikan pelayanan ke puskesmas atau rumah sakit apabila terdapat tenaga kerja yang mengalami kecelakaan di tempat kerja.

3. Ketersediaan air minum bersih

UD. Hari Basoeki juga menyediakan air bor yang telah disuling untuk memfasilitasi penyediaan air minum pekerja.

4. Asuransi tenaga kerja

UD. Hari Basoeki memberikan asuransi kecelakaan kerja kepada para pekerja dan memberikan asuransi kesehatan (BPJS) kepada pekerja tertentu yang layak untuk dibantu. Jadi setiap bulannya perusahaan membayarkan BPJS sebesar 10.000/orang. Namun tidak semua tenaga kerja yang memperoleh BPJS dari perusahaan.

#### 4.1.6 Standarisasi Produk

Standarisasi produk untuk tanaman tembakau *na-oogst* yang nantinya dihasilkan oleh UD. Hari Basoeki Jember antara lain meliputi:

a. *Top Grade (Dekblad)*

Tembakau kualitas *dekblad* ini digunakan sebagai pembalut terluar sehingga menuntut persyaratan kualitas tembakau yang tinggi karena sangat menentukan penampilan cerutu. Selain itu, nilai ekonomis tembakau kelas ini lebih tinggi dibandingkan jenis *omblad* dan *filler*. Adapun syarat tembakau kelas ini antara lain:

1. Warna daun terang dan tipis
2. Tekstur halus
3. Ukuran daunnya berkisar 35 - 45 cm
4. Daun dalam keadaan utuh
5. Mutu daun dari teng
6. Posisi daun pucuk hingga perut tanaman tembakau
7. Kondisi daun elastis
8. Aromatik

b. *Middle Grade (Omblad)*

Tembakau kualitas *omblad* ini digunakan sebagai pembungkus dilapisan kedua. Persyaratan kualitas tembakau kelas ini lebih rendah dibandingkan kelas *dekblad*. Adapun syarat tembakau kelas ini diantaranya:

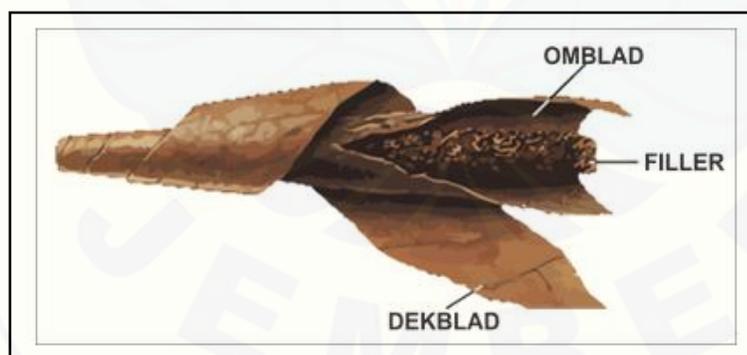
1. Warna daun agak terang dan tebal. Mutu omblad di bawah *dekblad*
2. Tekstur elastis
3. Ukuran daunnya berkisar 35 - 45 cm
4. Mutu daun dari teng
5. Posisi daun perut hingga kaki tanaman tembakau
6. Kondisi daun elastis

c. *Low Grade (Filler)*

Tembakau kualitas ini merupakan tembakau yang digunakan sebagai pengisi atau bagian paling dalam dari cerutu. Tembakau kualitas *filler* ini, penampilan tidak terlalu penting. Meskipun daun tidak dalam keadaan utuh, namun tembakau ini masih bisa digunakan karena berguna untuk bahan isi paling dalam. Yang terpenting tembakau *filler* ini masih memiliki taste atau aroma yang enak karena ini merupakan bahan isi. Tembakau kualitas *filler* mempunyai nilai ekonomis paling rendah dibandingkan kualitas lainnya. Adapun ciri-ciri tembakau kelas ini diantaranya:

1. Ukuran daun fleksibel berkisar 28 - 45 cm
2. Mutu daun dari kak dan permukaan kasar
3. Posisi daun pada kaki/bagian bawah tanaman tembakau. Biasa disebut daun kaki/kusiran
4. Banyak flek/noda putih – hitam pada permukaan daun
5. Aromanya terasa bau menyengat
6. Daun mudah hancur/keropos

Klasifikasi dan kegunaan tembakau cerutu dapat dilihat pada gambar.



Gambar 4.2 Komposisi dan Bagian Tembakau Bahan Pembuatan Cerutu

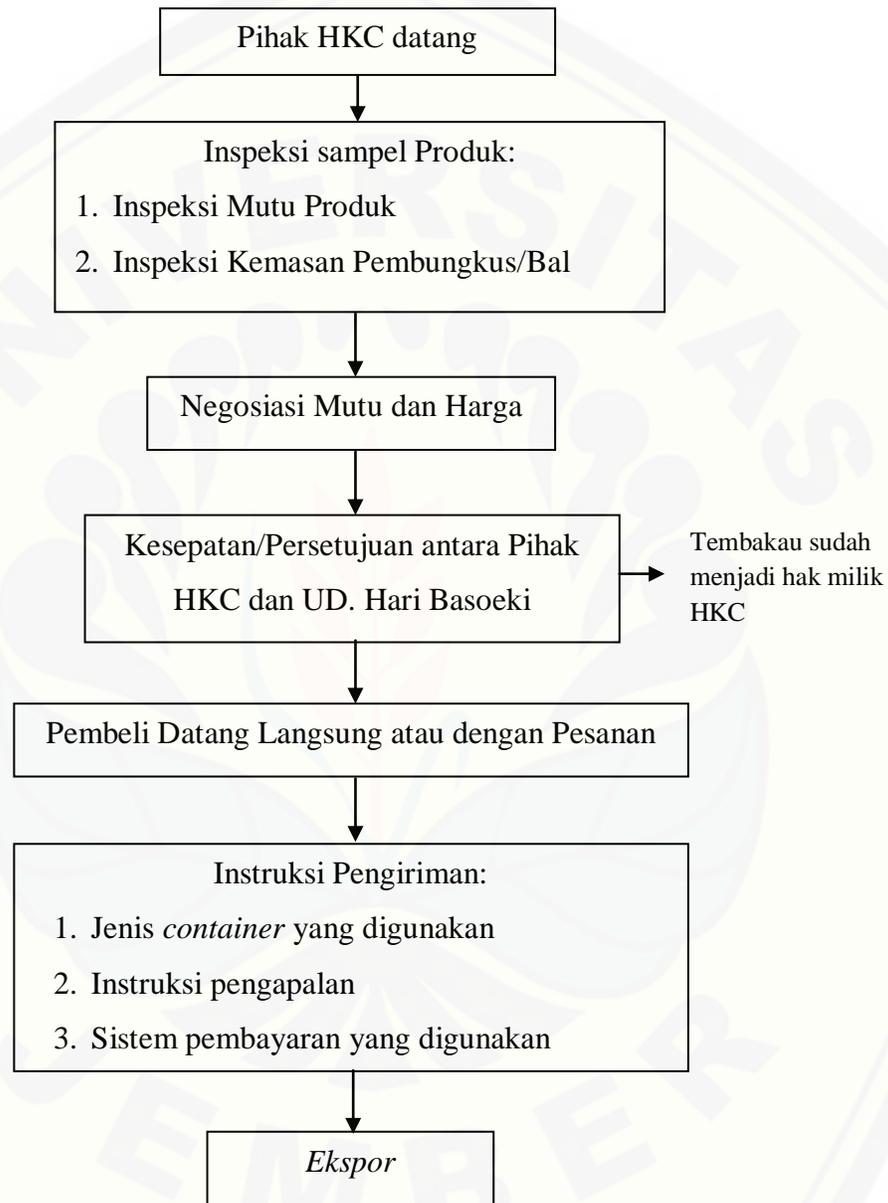
#### 4.2 Pemasaran dan Kegiatan *Ekspor* Tembakau *Na-Oogst* pada UD. Hari Basoeki Jember

Kegiatan pemasaran tembakau *Na-Oogst* UD. Hari Basoeki adalah ke daerah-daerah pabrikan Bremen-Jerman. Pihak UD. Hari Basoeki sudah bekerjasama dan mempercayakan kegiatan pemasaran tembakaunya kepada pihak Hellmering Kohne and Co. GmbH dan Co. KG. Carten Lieder (HKC). Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak H. Rifa'i,

“Hari Basoeki ini hanya mengolah tembakaunya saja. Yang memasarkan pihak HKC. Hari Basoeki juga sebagai gudang penitipan dan bengkel untuk memperbaiki barang yang masih tidak sesuai standar. seandainya HKC beli barang kurang bagus, maka di *reward* lagi sama sini. Terus terang untuk penjualannya HKC sebagai kepalanya” (Januari 2015).

HKC tersebut merupakan *joint* perusahaan UD. Hari Basoeki Jember. HKC bukanlah sebuah pabrik melainkan sebagai jasa perantara antara penjual (UD. Hari Basoeki) dan pembeli (Pabrikan di Bremen, Jerman). Pada pemasaran yang dilakukan UD. Hari Basoeki, tembakau yang sudah di *pack* (dikemas) dalam bentuk bal dan diberi kode atau label yang akan dijual langsung ke pihak HKC. Dalam kode tersebut tercantum nomer urut bal, jenis/*grade* tembakau, dan berat bersih (*netto*). HKC sendiri merupakan pihak jasa perantara yang mempunyai wewenang dalam memasarkan produk UD. Hari Basoeki (*ekspor*) ke pasaran luar negeri khususnya Bremen-Jerman.

Adapun alur pemasaran produk pada UD. Hari Basoeki Jember yaitu sebagai berikut.



Gambar 4.3 Alur Pemasaran Produk UD. Hari Basoeki Jember  
Sumber: Perusahaan Tembakau UD. Hari Basoeki (2015)

Dari diagram diatas dapat dijelaskan bahwa alur pemasaran produk UD. Hari Basoeki Jember diawali dengan peninjauan pihak HKC selaku pihak yang bekerjasama dengan UD. Hari Basoeki. Pihak HKC mengirim beberapa stafnya untuk meninjau dan mengawasi secara langsung proses produksi khususnya yang berhubungan langsung dengan mutu yang didapatkan dari proses produksi perusahaan. Mereka biasanya datang tiap hari di perusahaan UD. Hari Basoeki. Dengan kata lain, pada UD. Hari Basoeki itu sudah ada perwakilan HKC yang menetap dan bekerja untuk memantau perkembangan proses produksi perusahaan. beberapa staf UD. Hari Basoeki yang bertugas mempresentasikan sampel dari produk yang dipesan/diinginkan oleh HKC dan calon pembeli. Setelah HKC memeriksa dan berminat dengan produk tersebut maka selanjutnya diadakan negosiasi mutu dan harga.

Setelah harga sudah disepakati oleh kedua belah pihak, maka produk hasil UD. Hari Basoeki sudah menjadi hak milik HKC. Namun proses selanjutnya tidak langsung produk tersebut dikirim ke tangan konsumen. Sebelum ada permintaan/pesanan, maka produk tembakau tersebut yang sudah dikemas masih disimpan di gudang Hari Basoeki terlebih dahulu menunggu sampai pihak HKC menerima pesanan atau pembeli datang untuk membeli produk tembakau *Na-Oogst*. “Kadang tiap harinya itu ada pembeli yang datang lalu kita sodorkan sampelnya. Gak semua barang kita dibeli HKC. Jadi sisa barang yang tidak dibeli oleh HKC, kita tawarkan ke perusahaan lain. Tapi tetap penjualan kita melalui HKC” ungkap Bapak Her (Januari 2015).

Pembelian barang juga berdasarkan permintaan konsumen. Setelah melakukan kesepakatan harga, maka perusahaan menyediakan barang yang diminta oleh konsumen. Apabila konsumen menginginkan barang berjumlah 200 bal, maka perusahaan juga menyediakan 200 bal sesuai permintaan. Namun biasanya perusahaan terkendala dengan stok barang yang ada. “Memang kadang-kadang kita kurang. Sering malah kurang barangnya. Cara mengatasinya ya mencari tambahan

stok ke perusahaan lain. Setelah kita membeli ke perusahaan lain nani kita benahi lagi disini”, ungkap Pak Arya Udaya (Februari 2015).

Selanjutnya jika sudah ada pembeli, maka langkah yang diambil pihak HKC, perwakilan perusahaan, beserta pembeli akan membahas instruksi/proses pengiriman barang ke negara tujuan. Dalam tahap ini akan ditentukan jenis *container* dan kapal yang digunakan, serta sistem pembayaran yang disepakati. Produk tembakau siap untuk di *ekspor*.

### **4.3 Aktivitas Perusahaan UD. Hari Basoeki Jember**

UD. Hari Basoeki Jember bergerak dibidang pengolahan tembakau *na-oogst* sebagai bahan cerutu. Aktivitas usaha perusahaan berupa perencanaan hingga pada pengawasan faktor-faktor produksi utamanya bahan baku mulai dari usaha pembelian tembakau dari pedagang/petani, pengolahan tembakau, dan *ekspor* tembakau ke beberapa negara. Adapun rincian aktivitas UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

#### **4.3.1 Proses Perencanaan**

Tujuan setiap rencana adalah untuk membantu sumber daya dalam kontribusinya secara positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Terdapat beberapa fungsi perencanaan diantaranya selain sebagai fungsi pertama dalam kegiatan manajemen, perencanaan juga dapat berfungsi sebagai pengarah kegiatan atau proses, meminimalisir ketidakpastian dan pemborosan sumber daya, serta sebagai penetapan standar pencapaian kualitas dari apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana. Adapun perencanaan faktor produksi yang utamanya berhubungan langsung dengan aktivitas produksi UD. Hari Basoeki Jember antara lain meliputi:

##### **a. Perencanaan Bahan Baku**

Bahan baku merupakan salah satu dari faktor produksi yang mempunyai peranan penting dalam menunjang berjalannya proses produksi sebab kekurangan atau kehabisan bahan baku akan mengakibatkan tersendatnya proses

produksi perusahaan. Dalam sebuah perusahaan, persediaan bahan baku yang cukup dapat memperlancar proses produksi serta barang jadi yang dihasilkan harus dapat menjamin efektifitas pemasaran yaitu memberikan kepuasan kepada pelanggan karena apabila barang tidak tersedia maka perusahaan kehilangan kesempatan merebut pasar dan perusahaan tidak dapat *mensuplay* barang tingkat optimal.

Perusahaan dalam menyediakan bahan baku harus merencanakan jumlah bahan baku yang akan dibeli. Adapun perencanaan bahan baku UD. Hari Basoeki diperoleh dari jumlah permintaan, kualitas bahan baku yang ditawarkan pedagang sekaligus kuantitas bahan yang mampu diperoleh oleh UD. Hari Basoeki itu sendiri. Tanpa adanya perencanaan dalam pengadaan bahan baku, perusahaan akan kewalahan apabila bahan baku yang dibeli nanti kapasitasnya berlebih atau bisa saja kurang. Namun kendala yang dialami dalam perencanaan kapasitas bahan baku tembakau *na-oogst* adalah perusahaan tidak bisa menentukan berapa kapasitas yang akan dibeli karena hal tersebut tergantung dengan jumlah (kapasitas) hasil tanam petani dan kualitas dari hasil panen petani tersebut. Rencana pembelian bahan baku UD. Hari Basoeki Jember tahun 2014 - 2015 adalah 320 ton atau 320.000 kg sedangkan realisasi pembeliannya hanya berkisar 300 ton. Menurut Bapak Edy Her, Persentase rencana pembelian tembakau *na-oogst* pada UD. Hari Basoeki pada tahun 2014-2015 adalah 25 % - 30 % untuk mutu *deklad – omblad* dan 75% untuk mutu *filler* (20 Juni 2015).

b. Tenaga Kerja (SDM)

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting terhadap kelangsungan dan keberhasilan proses yang dikerjakan. Apalagi jika dilihat dari aktivitas UD. Hari Basoeki yang proses produksinya masih dikerjakan secara manual, maka diperlukan tenaga kerja atau SDM yang banyak untuk mempermudah dan mempersingkat waktu pengerjaan produksi.

Klasifikasi tenaga kerja pada UD. Hari Basoeki sendiri terbagi menjadi tenaga kerja langsung dan tidak langsung. Tenaga kerja langsung disini merupakan tenaga kerja yang turun langsung dan terlibat dalam proses produksi, baik itu dari tahap bir-bir, sortasi, fermentasi, hingga tahap akhir yaitu pengebalan/pengemasan. Sedangkan untuk tenaga kerja tidak langsung yaitu pekerja perusahaan yang diperkerjakan baik sedang melakukan proses produksi maupun tidak. Tenaga kerja tidak langsung disini dapat dikategorikan sebagai manajer atau kepala gudang, bagian administrasi, juru tulis, dan mandor utama yang ditunjuk langsung oleh direktur untuk mengawasi proses produksi dan perawatan bal (tembakau yang sudah dikemas). Tenaga kerja tidak langsung juga dapat dikatakan kerja atau tidaknya, masih memperoleh gaji dari perusahaan.

Berdasarkan klasifikasi pekerja, adapun tenaga kerja tidak langsung UD. Hari Basoeki Jember memiliki 25 orang staf yang mereka tetap bekerja meskipun tidak ada proses produksi. Sedangkan untuk tenaga kerja langsungnya bisa mencapai  $\pm 800$  orang dengan perbandingan tenaga kerja wanita lebih banyak dibandingkan tenaga kerja pria. Adapun faktor-faktor dalam mengklasifikasikan tenaga kerja yang digunakan diantaranya:

1. Pendidikan. Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas utamanya untuk tenaga kerja tidak langsung (staf/karyawan perusahaan).
2. Pengalaman kerja dan tingkat keterampilan.

Tenaga kerja langsung (buruh) direkrut berdasarkan pengalaman kerja dan keterampilan (*skill*) kebutuhan pada saat proses produksi berlangsung sehingga perencanaan SDM yang akan digunakan tergantung kapasitas bahan baku dan kebutuhan perusahaan dimana jika proses produksi telah berakhir, maka tenaga kerja tersebut juga tidak digunakan. Namun juga terdapat tenaga kerja langsung baru (pekerja borongan) yang memang diperlukan untuk menutupi kekurangan tenaga kerja langsung. Tenaga kerja baru tersebut direkrut juga berdasarkan keahlian (*skill*) yang dimiliki baik itu pada bagian sortasi, fermentasi, ataupun

proses pengebakan tembakau. Dapat disimpulkan bahwa jumlah tenaga kerja langsung ini dalam setiap tahunnya pasti berbeda dan tidak menentu bergantung pada banyak sedikitnya pesanan yang diterima sehingga perencanaan penggunaan SDM tidak dapat ditentukan setiap harinya.

### c. Peralatan dan Mesin

Penggunaan peralatan dan mesin yang tepat untuk suatu proses produksi akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi suatu proses produksi. Dengan kata lain bahwa dengan memanfaatkan peralatan dan mesin dapat mempermudah perusahaan utamanya tenaga kerja dalam menghasilkan produk sesuai jadwal yang telah ditentukan (pengefisienan waktu). Peralatan dan mesin ini sebagai sarana penunjang kelancaran proses produksi. Perencanaan, penggunaan, serta perawatan peralatan dan mesin tergantung pada jenis peralatannya. Biasanya peralatan yang digunakan UD. Hari Basoeki lebih banyak terbuat dari kayu/bambu sehingga mempunyai umur ekonomis yang lama. Adapun perencanaan alat-alat dan mesin yang dibutuhkan dalam menjamin kelancaran aktivitas produksi perusahaan UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

Tabel 4.4 Daftar Alat dan Mesin yang digunakan dalam Aktivitas Produksi Perusahaan

No.	Nama Peralatan	Fungsi
A	B	C
1.	Termometer	Alat ini digunakan untuk pengukuran suhu selama daun tembakau mengalami proses fermentasi. Panas yang dikeluarkan tersebut nantinya diukur suhunya untuk menentukan matang tidaknya daun tembakau yang selanjutnya menuju proses pengolahan berikutnya apabila suhunya sesuai dengan ketetapan yang telah direncanakan perusahaan.
2.	Hygrometer	Alat ini digunakan untuk menghitung dan mengukur kelembaban udara yang ada di ruangan. Alat ini sangat penting bagi UD. Hari Basoeki bila dilihat dari aktivitas

A	B	C
		perusahaan yang memproses daun tembakau kering. Alat hygrometer ini pasti selalu berpasangan dengan termometer karena kelembaban dengan suhu udara saling berpengaruh.
3. Racak		Alat ini digunakan sebagai pemisah daun tembakau berdasarkan mutunya yakni: berdasarkan warna, ukuran, tipis tebalnya, dan sebagainya. Istilah dari proses ini yaitu sortasi. Jadi, alat ini dapat membantu tenaga kerja dalam membagi daun-daun tembakau berdasarkan mutu yang ditetapkan perusahaan. alat ini terbuat dari bambu.
4. Alas kayu stafel		Alas kayu ini digunakan sebagai alas tumpukan daun tembakau agar tidak bersentuhan langsung dengan lantai. Adapun ukuran alas kayu ini adalah perbedak 1 x 2 m dengan kemampuan menahan berat 2 - 3 kwintal.
5. Tikar		Tikar merupakan peralatan yang mempunyai fungsi hampir sama dengan alas kayu yaitu sebagai pelapis kedua untuk melindungi tembakau bersentuhan dengan lantai. Alasan menghindari sentuhan pada lantai karena lantai dapat menyerap panas yang dihasilkan dari proses fermentasi. Selain itu, tikar juga berfungsi sebagai pembungkus tembakau dalam tahap pengemasan.
6. Tangga Stafel		Tangga ini berfungsi untuk membantu petugas stafel untuk meletakkan termometer dan bumbung stafel pada tumpukan tembakau tersebut. Selain itu, dengan adanya tangga dapat memudahkan petugas stafel menumpuk tembakau apabila terlalu tinggi.
7. Bumbung Stafel		Bumbung ini terbuat dari bambu yang digunakan sebagai tempat meletakkan termometer.
8. Bandang		Bandang ini terbuat dari kayu ataupun bambu yang berguna untuk mengangkut hasil kerja para pekerja ke proses selanjutnya.
9. Timbangan		Timbangan ini berfungsi untuk mengetahui berat atau bobot hasil kerja para pekerja sebelum masuk ke proses selanjutnya. Alat ini berguna untuk menentukan berat daun tembakau sebelum di sortasi maupun setelah

A	B	C
		mengalami proses sortasi untuk mengetahui prosentase jumlah tembakau yang layak diekspor.
10. Kereta dorong		Alat ini berfungsi untuk mempermudah pengangkutan hasil kerja para pekerja apabila dirasa terlalu berat atau mempermudah pendistribusian tembakau dari satu tempat ke tempat lain.
11. Karung goni (sak) atau terpal		Goni merupakan alat yang berfungsi sebagai penutup stafelan.
12. Mesin Pres		Alat ini digunakan untuk mempres dan membentuk tembakau. Alat ini bekerja menekan bahan dibawahnya sehingga lebih padat yang kemudian bagian tepi-tepinya diikat dan dijahit menggunakan tali. Cara kerjanya dengan diputar oleh beberapa orang pekerja.
13. Papan ukur		Papan ini digunakan pada tahap <i>lente</i> (pengukuran) daun tembakau yang telah lolos proses sortasi. Pada papan tersebut terdapat ukuran-ukuran yang tersedia dalam bentuk angka, yakni: 1, 2, 3 <sup>+</sup> , 3 <sup>-</sup> , 4 <sup>+</sup> , dan 5.
14. Kertas		Kertas (seperti kertas kayu) ini digunakan dalam proses pengemasan dalam peti untuk menghindari kerusakan daun tembakau (peti).
15. Anglu dan arang		Alat ini digunakan untuk mengatur suhu udara di dalam ruangan. Alat ini digunakan juga ketika terjadi hujan agar suhu ruangan tidak lembab.
16. Kertas kraf		Digunakan untuk memisahkan tiap sap dari susunan tembakau saat proses pengebalan.

Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

#### d. Biaya (anggaran)

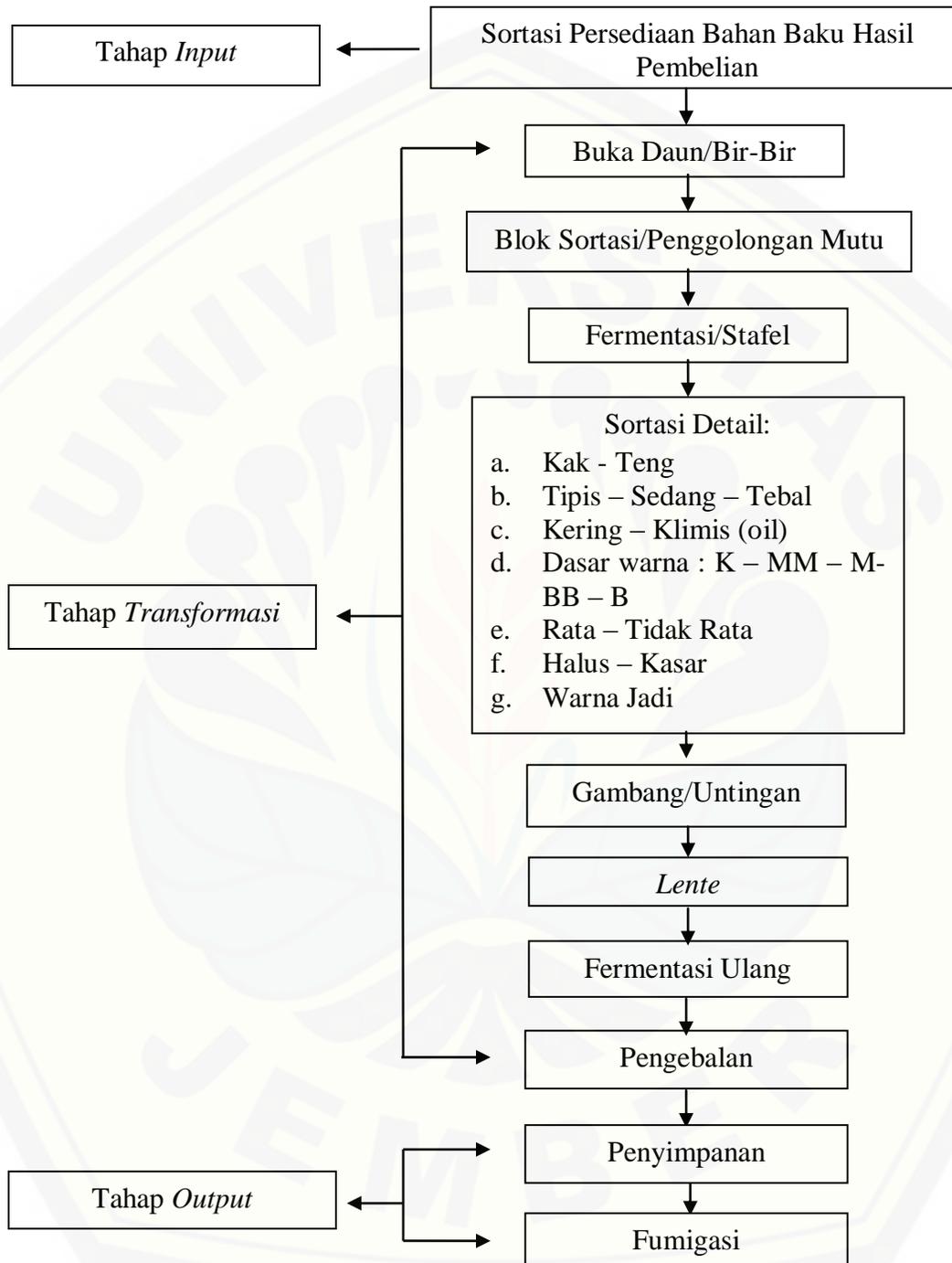
Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka (nominal) dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Oleh karena itu rencana ini seringkali disebut rencana keuangan. Dengan penyusunan anggaran, usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-

kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Adapun rencana biaya yang dicanangkan oleh UD. Hari Basoeki adalah:

1. Biaya kesehatan tenaga kerja.
2. Biaya pembelian seperti: biaya pembelian bahan baku dan pembelian peralatan pendukung proses produksi.
3. Biaya proses produksi.
4. Biaya perawatan.
5. Biaya pemasaran.

Biaya-biaya tersebut sangat berhubungan langsung dengan rangkaian kegiatan produksi UD. Hari Basoeki utamanya dalam menghasilkan produk akhir yang berkualitas dimana biaya-biaya tersebut membutuhkan perencanaan dan pengawasan yang optimal. Biaya-biaya itu juga nantinya memerlukan pencatatan dan pelaporan hasil pendataan sebagai alat kontrol bila terjadi masalah. Inilah yang merupakan manajemen inventaris yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember.

#### 4.3.2 Kegiatan Proses Produksi UD. Hari Basoeki Jember



Gambar 4.4 Diagram Aliran Proses Produksi (Transformasi) Tembakau *Na-Oogst* pada UD. Hari Basoeki Jember  
 Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Penjelasan berdasarkan gambar di atas dalam diagram alir proses produksi tembakau *na-oogst* UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

A. Tahap *Input* berupa hasil proses pembelian tembakau *na-oogst*

UD. Hari Basoeki Jember dalam memenuhi kebutuhan proses produksinya memerlukan faktor pendukung utamanya tembakau sebagai bahan bakunya. Untuk memperoleh bahan tersebut, maka dilakukan proses pembelian bahan kepada pedagang ataupun petani. Tembakau yang dibeli oleh UD. Hari Basoeki sendiri adalah tembakau *Na-Oogst* yang sudah kering (sudah mengalami proses penjemuran). Adapun sistem pembeliannya menggunakan sistem pembelian langsung pada petani langsung dan pedagang, namun sebelumnya pihak UD. Hari Basoeki menginformasikan mutu apa yang dibutuhkan oleh mereka seperti yang diungkapkan oleh Bapak Arya Udaya selaku bagian pembelian bahan sebagai berikut:

“jadi pedagang sebelum mengirim ke saya, pedagang ngasih sampel kesini. Kita selaku eksportir memberi mutu, informasi, dan motivasi kepada pedagang yang biasa masuk sini. Itu saya beri informasi, saya beli *dek-om* dengan mutu ini” (Desember 2014).

Pembelian dilaksanakan sesuai dengan musim panen tembakau yaitu untuk tembakau *Na-Oogst* sebagai bahan baku dalam kegiatan produksi UD. Hari Basoeki dilaksanakan pada bulan November - April. Adapun pembelian dilakukan berdasarkan mutu tembakau dengan kriteria harga yang terdiri dari:

1. Bahan *dekblad* sebagai pembungkus luar cerutu perkilo seharga 20 euro atau Rp. 277.000,-/kg
2. Bahan *omblad* sebagai pembungkus dalam cerutu seharga 17 euro atau Rp. 235.450,-/kg
3. Bahan *filler* sebagai isi cerutu perkilo seharga 4,5 euro atau Rp. 62.325,-/kg

Bahan *filler* ini dibedakan menjadi 2 macam, yaitu *filler* baik dan *filler* jelek. *Filler* baik tersebut merupakan hasil keluaran dari mutu *omblad* sedangkan untuk *filler* asli merupakan kondisi daun tembakau yang paling rendah.

Pembelian menggunakan mata uang euro dalam kegiatan ekspor. Namun untuk petani sendiri pembayaran dilakukan menggunakan mata uang rupiah. Penentuan harga tersebut setiap tahunnya selalu berubah karena harga mengikuti pasar. Tidak hanya itu, harga juga bergantung pada kondisi iklim, permintaan pasar, dan yang terpenting kualitas dari produk sehingga hal tersebut yang menyebabkan penetapan harga menjadi tidak menentu. Penentuan harga dilakukan atas kesepakatan pihak UD. Hari Basoeki yang sudah melihat kondisi pasar dan pihak petani/pedagang dengan pembayaran langsung secara tunai oleh perusahaan jika nominalnya masih terjangkau. Namun apabila nominalnya banyak, maka dilakukan pembayaran dalam bentuk cek. Jadi bentuk pembayarannya tergantung jumlah uang yang dibayarkan.

Proses pembelian tembakau *Na-Oogst* bahan cerutu UD. Hari Basoeki tergantung target atau rencana. Adapun targetnya adalah 320 ton namun berdasarkan hasil pembelian tahun 2014-2015 hanya bisa terealisasi sebesar 300 ton. Hasil dari pembelian tersebut untuk mutu *dekblad* dan *omblad* dikhususkan pada gudang Biting, Sedangkan untuk mutu *filler* diproses di gudang cabang yakni gudang Gumuksari. Adapun rincian hasil pembelian sebagai berikut.

Tabel 4.5 Prosentase Rencana Pembelian Tembakau Tahun 2014-2015

Kategori Kualitas	Persentase (%)
Dekblad	25 - 30 %
Omblad	
Filler	75 - 80 %

Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Pada tabel 4.5 menjelaskan bahwa untuk mutu baik (*dekblad – omblad*) hanya mempunyai prosentase 25 % lebih sedikit dibandingkan mutu *filler*. Alasan dari hasil tersebut karena berdasarkan struktur bahan baku (tembakau) terkadang rusak dan sobek serta permukaan daun terlalu kasar. Menurut Bapak Arya Udaya selaku staf pembelian mengungkapkan bahwa paling banyak pembelian untuk *dek – om* hanya berkisar 25 % - 30 %. Prosentase *filler* di atas lebih besar dibandingkan mutu *dek – om* disini bukan karena hasil pembelian UD. Hari Basoeki semuanya merupakan

bahan yang berkualitas rendah. Hanya saja bahan *filler* di atas merupakan hasil keluaran dari bahan *dek – om*. Barang *omblad* apabila salah perlakuan akan menyebabkan mutu barang *filler* juga.

## B. Tahap *Transformasi* (Pengolahan) Tembakau *Na-Oogst* UD. Hari Basoeki Jember

Pengolahan tembakau pada UD. Hari Basoeki Jember hampir semua dilakukan secara manual dengan menggunakan tenaga manusia. Oleh karena itu, UD. Hari Basoeki dapat memperkerjakan pekerja hingga mencapai 800 orang. Adapun urutan proses pengolahan tembakau dapat diuraikan sebagai berikut.

### 1. Tahap Bir-Bir/Buka Daun

Pada proses awal pengolahan tembakau ini, setelah kegiatan pembelian dilakukan maka bahan yang telah dibeli oleh perusahaan melalui tahap buka daun/bir-bir. Manfaat tahapan ini adalah dapat mengetahui mutu awal dari tembakau karena pada tahap ini pekerja mensortasi tembakau perlembarannya dengan cara membuka lembaran daun.

### 2. Tahap Blok Sortasi

Berdasarkan hasil sortasi perlembarannya tersebut dihasilkan mutu-mutu yang sudah ditentukan perusahaan dan mengeluarkan daun tembakau yang tidak layak untuk dilakukan proses selanjutnya. Setelah proses bir-bir selesai, tembakau tersebut diikat untuk memasuki proses fermentasi awal (stafel).

### 3. Tahap Fermentasi/Stafel

Tembakau yang sudah diikat selanjutnya disusun dan diatur menjadi beberapa kriteria ukuran. Ukuran tersebut adalah:

- a) Fermentasi A mini dengan ukuran 2x3, volume 1250 kg, dan suhu 44°C - 47°C;
- b) Fermentasi A normal dengan ukuran 3x4, volume 2500 kg, suhu 44°C - 47°C, dan tekanan 4,16 gabungan dari A mini;

- c) Fermentasi B dengan ukuran 4x4, volume 5000 kg, suhu 48°C - 49°C, dan tekanan 6,25;
- d) Fermentasi C dengan ukuran 5x5, volume 10.000 kg, suhu 49°C - 50°C, dan tekanan 8-10.

Pada fermentasi A yang bersuhu 44°C - 47°C, untuk beralih ke fermentasi selanjutnya maka dilakukan oper bolak-balik untuk memastikan bahwa suhu tidak akan naik lagi. Apabila suhu sudah menunjukkan 44°C - 47°C dan tidak berubah selama 1 minggu maka dapat dilakukan fermentasi berikutnya.

#### 4. Tahap Sortasi Detail

Tembakau yang sudah masak hasil fermentasi, disortasi lagi berdasarkan:

- a) Sortasi kak – teng. Sortasi tahap pertama ini dimulai dengan memisahkan daun kak (daun yang berada di bawah) dan daun Teng (daun yang berada di tengah/bagian leher)
- b) Sortasi tipis – sedang – tebal. Sortasi kedua ini dimulai dengan memisahkan daun berdasarkan ketebalan daun.
- c) Sortasi kering – kelimis (oil). Setelah daun dipisahkan berdasarkan ketebalannya, kemudian dipisahkan lagi berdasarkan kadar air tembakau tersebut. Daun tembakau yang kering adalah daun tembakau yang mengandung kadar air sedikit sehingga berwarna cerah, sedangkan daun tembakau kelimis adalah daun tembakau yang kadar airnya banyak sehingga muncul noda hitam (flek minyak) dan berwarna agak gelap.
- d) Sortasi dasar warna K – MM – M – BB – B. Sortasi tahap keempat ini adalah sortasi dengan menggolongkan lembaran daun tembakau berdasarkan warna. Adapun pembagian warna daun tembakau yaitu: K (Kuning), MM (Merah Muda), M (Merah), BB (Biru Muda), dan B (Biru).
- e) Sortasi rata – tidak rata. Setelah dipisahkan berdasarkan warna dasar, maka selanjutnya daun tembakau tersebut dibedakan lagi berdasarkan rata tidaknya warna dasar tersebut.

- f) Sortasi halus – kasar. Sortasi halus – kasar adalah penggolongan tembakau berdasarkan tekstur permukaan daun. Hal ini dapat dilihat dari urat-urat daun yang terdapat pada permukaan daun.
- g) Sortasi warna jadi. Setelah tahap-tahap sortasi di atas sudah terlaksana, sortasi terakhir yang harus dilakukan adalah sortasi warna jadi. Pada sortasi warna jadi ini dihasilkan beberapa warna lagi yakni: K – MM – MT – MTG – MB – MBG – MBT – BB – B – BG.

#### 5. Tahap Gambang/Untingan

Setelah daun tembakau melalui berbagai proses sortasi, tahap selanjutnya yang harus dilakukan yaitu gambang. Proses gambang adalah kegiatan dimana daun tembakau tersebut diikat menjadi satu berdasarkan hasil sortasi sebelumnya. 1 ikat/unting berisi 25-45 lembar daun. Tali ikat lembaran daunnya pun tidak menggunakan tali melainkan menggunakan daun tembakau sendiri.

#### 6. Tahap *Lente*

Tahap *lente* adalah proses menggolongkan hasil gambang atau untingan daun tembakau berdasarkan panjang masing-masing untingan. Pada proses ini menggunakan papan kayu yang sudah tertera kategori ukuran-ukurannya. Cara menggunakannya yaitu untingan daun tembakau diletakkan di atas papan kayu. Pekerja nantinya yang menentukan masuk kategori apakah untingan tersebut.

#### 7. Tahap Fermentasi Ulang

Proses fermentasi ulang ini adalah proses pematangan daun tembakau untuk kedua kalinya yang bertujuan untuk lebih menghasilkan aroma, warna, dan cita rasa khas tembakau selama menunggu proses pengemasan.

#### 8. Tahap Pengemasan/Pengebalan

Tahap akhir dalam proses produksi tembakau *na-oogst* adalah pengemasan. Pengemasan dimaksudkan untuk upaya pengamanan terhadap produk akhir agar produk yang telah mengalami proses pengolahan tersebut dapat aman secara kuantitas dan kualitasnya. Selain itu, juga dapat menarik hati konsumen untuk memilih produk tersebut jika dilihat dari penampilan produknya. Untuk

pengemasan pada UD. Hari Basoeki sendiri dilakukan dengan mengemas daun tembakau hasil akhir proses pengolahan dalam bentuk bal dengan menyesuaikan kriteria mutu masing-masing.

### C. Tahap *Output* (Perawatan Hasil Akhir Produksi) UD. Hari Basoeki Jember

Tujuan perusahaan melakukan kegiatan proses produksi adalah mendapatkan laba dengan menghasilkan produk yang nantinya mempunyai nilai tambah. Tujuan akhir dari kegiatan produksinya pun adalah untuk memenuhi kebutuhan manusia sebagai konsumen. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan agar konsumen terpuaskan dengan hasil produk perusahaan tersebut maka perusahaan harus mengutamakan kualitas produknya tersebut. Sama halnya yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki untuk menghasilkan produk yang berkualitas maka setiap tahapan-tahapannya dilakukan dengan teliti dan butuh pengawasan yang ekstra ketat. Selain proses produksi dan faktor-faktor pendukung proses produksi perlu pemeliharaan dengan jalan pengawasan, maka untuk produk akhirnya juga memerlukan pemeliharaan (perawatan) dengan cara penyimpanan yang baik dan fumigasi.

#### 1. Penyimpanan

Penyimpanan barang adalah menempatkan barang dalam kondisi tunggu untuk di *order* ataupun dikirim ke tangan konsumen. Setelah aktivitas produksi UD. Hari Basoeki dari tahap pembelian, proses pengolahan, hingga tahap pengemasan selesai maka tahap selanjutnya yaitu menyimpan produk. Penyimpanan yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki sendiri dengan jalan menata bal-bal tembakau hasil tahap pengemasan ke dalam beberapa susun dengan dilapisi bedak (alas yang terbuat dari kayu tipis) supaya tidak bersentuhan langsung dengan lantai.

#### 2. Fumigasi

Fumigasi adalah suatu tindakan atau perlakuan untuk merawat dan melindungi hasil produksi dengan jalan pengasapan (pengobatan). Tindakan perlakuan fumigasi ini merupakan kewenangan pemerintah/lembaga, namun untuk UD.

Hari Basoeki juga melakukan fumigasi sebagai langkah preventif untuk menjaga kualitas daun tembakau dari serangan hama yaitu hama *Lasioderma*.

#### **4.3.3 Implementasi Pengawasan Proses Produksi pada UD. Hari Basoeki Jember**

Produksi di dalam suatu perusahaan adalah suatu kegiatan pokok yang sangat penting. Kegiatan proses produksi ini merupakan aktivitas terpenting bagi perusahaan tentang bagaimana bahan baku (*input*) yang ada diproses sehingga menghasilkan produk (*output*) dengan spesifikasi tertentu. Tujuan utama dilakukannya kegiatan produksi salah satunya yaitu dapat menghasilkan atau menciptakan suatu barang, menambah nilai guna barang yang diciptakannya tersebut serta mendapatkan keuntungan setinggi-tingginya dari hasil penjualan dengan tetap menjaga kualitasnya. Untuk mencapai produk akhir yang diinginkan oleh perusahaan maka diperlukan tindakan pengawasan sebagai upaya pengendalian agar pelaksanaan proses produksi dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan perusahaan tercapai. Apabila terjadi penyimpangan, perusahaan dapat menentukan dimana letak penyimpangan itu terjadi dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

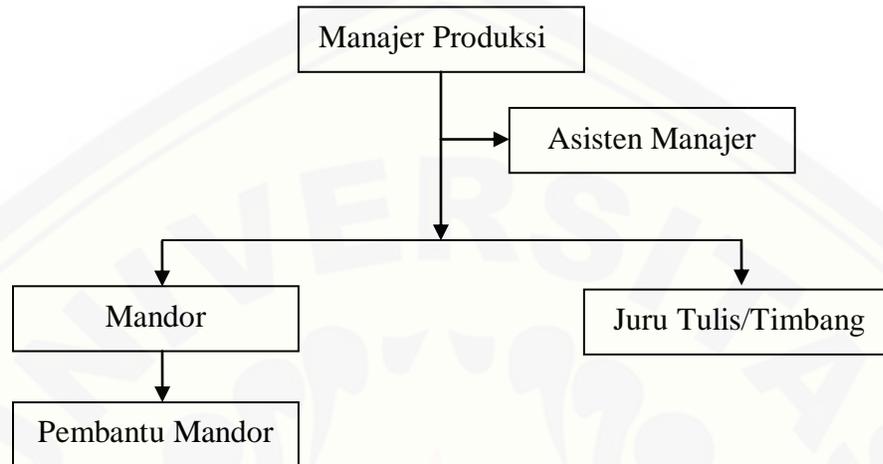
Pengawasan adalah penting sebagai produk perencanaan efektif. Oleh karena itu, pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana. Sama halnya yang terjadi pada UD. Hari Basoeki Jember. UD. Hari Basoeki Jember merupakan salah satu perusahaan pengolahan tembakau yang bergerak dalam usaha ekspor tembakau di Kabupaten Jember. Kegiatan utama perusahaan ini adalah memproduksi dan mengolah daun tembakau kering serta membaginya menjadi beberapa mutu yang berbeda. Dari hasil produksi tersebut, produk yang mulanya hanya berupa lembaran daun tembakau kering dapat mempunyai nilai jual yang lebih tinggi dan utamanya dapat meningkatkan kualitas daun tembakau tersebut.

Proses produksi dari UD. Hari Basoeki Jember ini termasuk ke dalam kategori proses produksi secara terus-menerus (*continous process*) karena proses yang dilakukan sesuai dengan urutan yang jelas dan tidak berubah-ubah dalam pelaksanaan

produksinya. Hal ini juga dapat terbukti berdasarkan ciri-ciri proses produksi terus-menerus yakni proses ini mudah terhenti apabila terjadi kemacetan di suatu tempat/tingkat proses (diawal, tengah, maupun belakang) yang berdampak terhentinya seluruh proses produksi perusahaan.

Tindakan pengawasan haruslah dijalankan secara efektif. Pengawasan yang efektif adalah pengawasan yang melibatkan segenap komponen dan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan. Pengawasan pasti terdapat staf yang memiliki tanggung jawab. Mereka saling memberikan informasi atau *feed back* yang dibutuhkan guna meminimalisir bahkan menghindari penyimpanan selama proses produksi berlangsung. Adapun mereka yang mempunyai kewenangan dalam hal pengawasan proses produksi UD. Hari Basoeki Jember yaitu manajer produksi sendiri selain sebagai penanggungjawab penuh kegiatan proses produksi juga sebagai kepala gudang. Kepala gudang tersebut juga dibantu oleh asisten manajer dalam mengawasi kinerja para pekerjanya. Pada UD. Hari Basoeki dalam setiap tahapan proses produksinya mempunyai mandor dengan beberapa pembantu mandornya yang bertugas mengawasi dan mengontrol hasil kerja para pekerja. Hasil tersebut nantinya ditimbang oleh juru timbang sebagai bukti/arsip hasil tiap pekerja. Laporan dan catatan tersebut nantinya diserahkan kepada manajer produksi kembali dan akan diakumulasikan dengan hasil kerja sebelumnya.

Berikut adalah struktur penanggung jawab atau yang mempunyai kewenangan dalam pelaksanaan pengawasan proses produksi UD. Hari Basoeki.



Gambar 4.5 Struktur Penanggungjawab dalam Pelaksanaan Pengawasan Proses Produksi UD. Hari Basoeki Jember

Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Berdasarkan gambar 4.5 menunjukkan bahwa manajer produksi memiliki kewenangan tertinggi dalam hal pelaksanaan pengawasan proses produksi yang berlangsung di UD. Hari Basoeki Jember. Manajer produksi ini bertugas mengkoordinir dan mengawasi kegiatan produksi secara keseluruhan dari awal (tahap bir-bir) hingga tahap akhir (pengemasan) serta mengoreksi, mengontrol, dan mengevaluasi kesalahan-kesalahan yang terjadi selama kegiatan produksi berlangsung. Selain itu, manajer harus mempertanggungjawabkan hasil pengawasannya tersebut kepada direktur atas hasil kerja gudang unit yang dipimpin.

Manajer produksi tidak mampu jika harus mengawasi seluruh proses produksi seorang diri. Untuk melakukan pengawasan, manajer membutuhkan bantuan orang lain dalam mencapai tujuan perusahaan. Peran asisten manajer disini yaitu membantu manajer produksi dalam mengkoordinir dan mengawasi kegiatan produksi perusahaan. Tugas asisten manajer yaitu memberikan instruksi pada para pekerja di gudang. Selain itu, baik manajer produksi bahkan asisten manajer juga perlu mencatat

dan mendokumentasikan hasil pengawasan sebagai bahan laporan ke pihak atasan (direktur).

Dalam kegiatan produksi UD. Hari Basoeki memiliki beberapa tahapan proses produksi. Setiap tahapan juga terdapat banyak tenaga kerja. Oleh karena itu jika hanya dua orang saja yang mengawasi, kegiatan pengawasan berjalan kurang efektif. Maka dalam setiap tahapan juga terdapat mandor yang bertugas mengawasi para pekerja harian gudang, pekerja borongan, serta mencatat absen para pekerja. Mandor tersebut yang bertanggung jawab mengawasi langsung kinerja para pekerja disamping mereka juga termasuk salah satu pekerja (buruh) UD. Hari Basoeki. Hasil kinerja para mandor setiap harinya dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada manajer produksi selaku staf yang bertanggungjawab penuh dalam kegiatan produksi perusahaan. Mandor tidak bertugas seorang diri. Mandor juga dibantu oleh pembantu mandor dalam mengawasi kinerja pekerja.

Untuk hasil kerja para pekerja UD. Hari Basoeki Jember, peran juru tulis dan juru timbang bertugas mencatat hasil kerja para pekerja di setiap tahapan proses produksi. Oleh karena itu, pelaksanaan pengawasan yang dilakukan UD. Hari Basoeki dilakukan dengan cara operatif dan administratif. Pengawasan operatif dilakukan terkait dengan staf yang turun langsung meninjau dan mengawasi jalannya proses produksi perusahaan, seperti: tugas manajer produksi, asisten manajer, mandor, dan pembantu mandor. Sedangkan untuk pengawasan administratif terkait dengan aktivitas mencatat hasil yang dilakukan juru timbang/juru tulis dan asisten manajer sebagai bahan laporan kepada manajer produksi atau pimpinan tertinggi dalam kegiatan proses produksi, manajer produksi, bagian keuangan, dan bagian personalia sebagai bahan pelaporan kepada direktur dalam tanggung jawabnya mencatat hasil kerja, mendokumentasikan, dan melaporkan hasil aktivitasnya kepada pihak-pihak tertentu.

Berikut adalah tahapan proses pengawasan yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki Jember dalam kegiatan proses produksi.

#### **4.3.3.1 Pengawasan Tahap *Input* Proses Produksi pada UD. Hari Basoeki Jember**

Salah satu proses operasional yang penting dalam aspek produksi untuk mencapai tujuan perusahaan adalah dengan pengawasan proses produksi (*proccesing control*). Pengawasan tidak dapat diadakan tanpa adanya perencanaan, sebaliknya perencanaan tidak akan berjalan sesuai yang direncanakan apabila pengawasan ditambah lagi koordinasi tidak berjalan dengan efektif. Dalam menjalankan proses produksi, setiap perusahaan akan selalu dipengaruhi oleh berbagai faktor baik itu berpengaruh langsung maupun tidak dalam pembentukan mutu produk hasil produksi. Dengan kata lain, faktor produksi adalah sumber daya yang digunakan dalam sebuah proses produksi barang dan jasa. Faktor produksi menjadi sangat penting karena menjadi faktor penunjang kelancaran proses produksi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan pengawasan terhadap faktor-faktor produksi yang merupakan pembentuk mutu produk. Adapun faktor-faktor produksi yang perlu mendapat pengawasan yaitu:

##### **a. Aspek Pengadaan Bahan Baku**

Salah satu faktor yang mendukung kelancaran produksi adalah tersedianya bahan baku. Bahan baku yang ada di dalam perusahaan haruslah tersedia dalam jumlah yang cukup dan sesuai dengan yang dibutuhkan dalam proses produksi. Penanaman persediaan yang terlalu besar kemungkinan karena rusak, kualitas menurun, dan usang sehingga memperkecil keuntungan yang diperoleh perusahaan dan penanaman persediaan yang terlalu kecil akan menekan keuntungan karena perusahaan tidak dapat bekerja dengan tingkat produktivitas yang optimal sehingga mempertinggi biaya pengelolaan persediaan. Dapat disimpulkan bahwa bila proses pengadaan bahan baku terganggu maka dikhawatirkan akan menghambat kelancaran proses produksi dan akan berdampak pada keterlambatan jadwal produksi sehingga menimbulkan kerugian dalam hal waktu, biaya, dan lain-lain.

Konsumen pada umumnya akan lebih kritis daripada tahun-tahun sebelumnya dalam membeli bahan baku sehingga pembelian yang dilakukan perusahaan selalu

mempertimbangkan kualitas yang ditawarkan. Baik atau buruknya kualitas *output* barang yang dihasilkan juga ditentukan oleh kualitas *input* (bahan baku) yang digunakan. Oleh karena itu, dalam mendapatkan bahan baku sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan maka perlu diadakan pengawasan agar mendapat *input* bahan baku yang berkualitas dan sesuai standar perusahaan. Adapun kriteria/standar kualitas tembakau yang diinginkan perusahaan adalah:

1. Daun bersih
2. Warna rata
3. Pegangan empuk

“Kriteria tersebut istilahnya tembakau meras. Tapi untuk menjanjikan mendapat barang seperti yang diinginkan oleh perusahaan itu tidak bisa. Hal tersebut sudah alami dari sananya” ungkap Bapak Her (Desember 2014).

UD. Hari Basoeki Jember selalu menjaga kualitas bahan bakunya hingga menjadi produk akhir. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari komplain. UD. Hari Basoeki tidak ingin merusak citra perusahaan dengan adanya kualitas produk yang jelek/buruk. Untuk menentukan bahan baku yang akan dibeli, perusahaan tidak dapat memastikan standar bahan baku yang diinginkan sebelum barang (tembakaunya) ada. Para petani atau pedagang harus memberikan sampelnya terlebih dahulu. Selanjutnya perusahaan harus melihat contoh-contoh tembakau yang akan dijual kepada perusahaan. Jadi perusahaan sudah melakukan penyeleksian bahan baku yang akan dibeli karena kualitas bahan baku (tembakau) dari tahun ke tahunnya selalu berbeda. Perbedaan kualitas dari tiap tahunnya itu terjadi karena dipengaruhi oleh iklim yang selalu berubah. Bapak Her selaku manajer produksi menegaskan bahwa, “untuk penentuan standar bahan baku, kita belajar dari kondisi iklim. Kita yang ngikutin iklim” (Januari 2015).

Perencanaan bahan baku untuk proses produksi UD. Hari Basoeki Jember hanya 320 ton. Itupun bisa kurang ataupun lebih. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Her selaku manajer produksi sebagai berikut.

“Mungkin iya 320 ton. Masalahnya kan kita perencanaannya memang sekian. Kadang kita bisa melebihi, bisa juga gak nyampek. Masalahnya kita tergantung pada barangnya. Barang yang kita bisa beli gimana. Kalau kita bisa beli melampaui target rencana awal ya gak papa. Kalau kita rencana 320 ton misalkan. ‘Pak Yayak barangnya kayak gini, gak nyampek 300 ton ini’. Ya sudah itu gak papa”.

Bapak Yayak (Arya Udaya) selaku staf pembelian juga menegaskan:

“Bener kata Pak Her. Rencana awalnya saya butuh 200 ton. Tapi keadaan sikonnya, iklimnya gak menunjang. Barangnya juga gak menunjang. Dapat 100 ton barang sudah tidak bisa dibeli lagi. Ya sudah pembelian berhenti disana. Gak bisa memasarkan Pak Her kalau barangnya banyak dan gak sesuai kualitas yang diinginkan. Yang kita maksud disini untuk pelanggan kita gak masuk. Jadi itu gak bisa beli. Kalau mau beli sih gampang, tapi jualnya itu yang sulit. Dan itu punya pemasarannya sendiri” (Januari 2015).

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa dalam kaitannya dengan pengadaan bahan baku, perusahaan tidak dengan mudah membeli barang yang ditawarkan oleh petani dan pedagang. Pasti ada perencanaan dan kriteria-kriteria yang ditentukan serta pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan mutu tembakau yang akan dibeli. Barang yang ditolak oleh Pak Yayak tersebut belum tentu akan ditolak pula oleh perusahaan lain. UD. Hari Basoeki menolak karena barang yang tidak sesuai dengan standar perusahaan akan sulit untuk menjual atau memasarkannya. Perusahaan tidak punya *channel* untuk memasarkan barang tersebut. Perusahaan lain mungkin punya pemasaran untuk barang tersebut. UD. Hari Basoeki tidak punya pelanggan untuk barang seperti itu.

Dapat diketahui bahwa pengadaan dan persediaan bahan baku menjadi aspek terpenting dalam perusahaan UD. Hari Basoeki Jember. Untuk itu, alasan perlunya pengawasan bahan baku adalah untuk mengatasi kesalahan dalam pemilihan bahan baku yang akan dibeli. Staf pembelian harus pandai memilah dan menyeleksi barang mana yang layak dibeli yang selanjutnya akan diolah oleh perusahaan. Selain itu, alasan perlunya pengawasan persediaan bahan baku yaitu untuk mengatasi

keterlambatan pesanan produk akhir perusahaan. Persediaan bahan baku harus optimum. Agar persediaan dalam jumlah yang optimal maka perencanaan sangat penting berkaitan dengan berapa besar bahan baku yang harus dibeli dan kapan dilakukannya pembelian bahan baku.

Telah dijelaskan bahwa *input* dari proses produksi UD. Hari Basoeki Jember adalah bahan baku. Dalam suatu perusahaan harus dapat dilaksanakan seefisien mungkin karena hal itu berkaitan erat dengan biaya persediaan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Adapun *input* bahan baku yang digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember berupa daun tembakau *na-oogst* mentah dalam bentuk daun kering yang digunakan dalam proses produksi. Tembakau tersebut diperoleh melalui proses pembelian dari petani atau pedagang sebagai tangan kedua dari petani.

Tahapan pembelian merupakan kunci awal untuk menghasilkan produk akhir yang berkualitas. Mutu yang baik secara alami akan menarik minat konsumen untuk membeli produk hasil produksi apalagi jika diimbangi dengan harga yang terjangkau. Oleh karena itu, pada tahapan pembelian bahan baku UD. Hari Basoeki dilakukan dengan teliti, hati-hati, dan cermat dalam memilih bahan baku yang berkualitas. Istilah yang biasa digunakan oleh UD. Hari Basoeki dalam tahap pembelian adalah tahap sortasi awal. Adapun metode pembelian UD. Hari Basoeki dilakukan dengan cara pembelian bertahap yaitu jangka waktu dimulai sejak Bulan November hingga Januari. Tujuan pembelian bertahap tersebut agar kualitas bahan baku tetap baik sehingga hasil produksi mempunyai kualitas yang tinggi. Pembayaran dalam kegiatan pembelian yang dilakukan pihak Hari Basoeki adalah dalam bentuk cek karena angka nominalnya terlalu besar. Jadi pembayaran itu tergantung jumlah uang yang dibayarkan kepada petani ataupun pedagang. Jika tidak berlebihan maka pembayaran dilakukan secara langsung secara kontan. Pembayarannya sendiri dipegang langsung oleh istri dari Direktur UD. Hari Basoeki Jember.

“Jika jadi atau *deal*, maka pedagang diarahkan langsung ke istri selaku bagian keuangan dalam pembelian”, ungkap Bapak Her (Desember 2014).

Sebelum melakukan pembelian, perusahaan akan melakukan riset terlebih dahulu tentang kondisi pasar dan mutu tembakau yang dihasilkan para petani. Riset tersebut dilakukan agar perusahaan tidak mengalami kerugian akibat kesalahan spekulasi. Hal tersebut ditegaskan oleh Bapak Arya Udaya selaku staf pembelian sebagai berikut.

“Jadi sebelum perusahaan melakukan proses pembelian, kita memberi informasi pada pedagang. Jadi pedagang yang sudah biasa masuk sini itu saya beri informasi kalau perusahaan sudah membuka pembelian. Sebelum pedagang datang untuk menjual barangnya, pedagang terlebih dahulu ngasih sampel kesini. Hal itu memudahkan kita menentukan mutu yang seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan” (Januari 2015).

Sama halnya seperti yang diungkapkan oleh Bapak Anton selaku pengamat pasar UD. Hari Basoeki Jember.

“Sebelum melakukan pembelian, saya bertugas berkeliling ke rumah-rumah pedagang untuk melihat-lihat barang. Setelah itu, saya menginformasikan para pedagang bahwa tembakaunya dia layak untuk dikirim ke perusahaan dan menentukan tanggal pengirimannya tersebut” (April 2015).

Dalam tahap pembelian, UD. Hari Basoeki juga melakukan penyeleksian terhadap *supplier-supplier* perusahaan. Adapun beberapa nama *pensuplay* tembakau *na-oogst* UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

No.	Nama Pedagang/Petani	Asal Daerah/Wilayah
A	B	C
1.	H. Mulyono/Gampang	
2.	P. Katimin	
3.	H. Burawi	
4.	Yusuf	
5.	Wanto	Jember Bagian Selatan meliputi:
6.	Dikin	Tempurejo, Sabrang, Penitik,
7.	Slamet	Balung, Ambulu
8.	Madrim	
9.	Rahamid	
10.	Amsori	
11.	P. Roni	

A	B	C
12.	Maryama	Jember Bagian Utara : Bedadung
13.	P. Usnan	
14.	Holis	Jember Bagian Barat meliputi:
15.	P. Wawan	Gading Mas, Wringin Telu
16.	Suprad, dll	

Tabel 4.6 Daftar Nama *Pensuplay* Tembakau *Na-Oogst*  
 Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (Data Diolah, 2015)

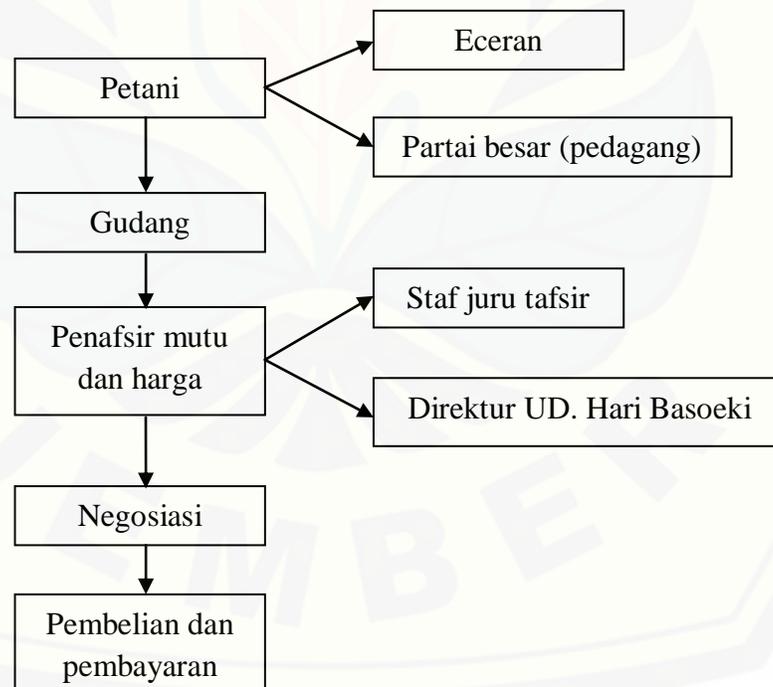
Semua nama tersebut termasuk *pensuplay* langganan dari perusahaan. Nama-nama tersebut belum semua yang terdata oleh karena pembukuan yang dimiliki oleh perusahaan hanya dipegang oleh direktur saja dalam buku besar, sedangkan staf/pegawai tidak memilikinya. Sekitar 40 pedagang lebih sebagai *supplier* tetap perusahaan. Jadi setiap tahunnya merekalah sebagai pemasok tembakau *na-oogst* tetap perusahaan UD. Hari Basoeki Jember. Barang yang diperjualkan oleh mereka merupakan barang yang sudah cocok dengan permintaan perusahaan. Jadi sebelumnya, perusahaan melakukan survei pada para anggota dan *pensuplay* bahan baku perusahaan mengenai mutu tembakau seperti apa yang dibutuhkan perusahaan. Sedangkan barang yang tidak sesuai dengan *grade* perusahaan, mereka sudah mengambil langkah antisipasi untuk menjual barangnya ke perusahaan lain.

Tahapan pembelian membutuhkan pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh seorang staf pembelian atau penafsir mutu tembakau. Tugas seorang penafsir adalah menilai kualitas daun tembakau yang akan dibeli dari petani atau pedagang. Selain itu, seorang penafsir juga harus memiliki kemampuan untuk menentukan harga beli yang tepat dimana harga yang ditentukan merupakan hasil riset perusahaan menurut harga pasar.

“Nentukan standar mutu saat pembelian harus ada diskusi/komunikasi bersama bagaimana baiknya standar tembakau yang akan kita produksi. Yang mana nanti *dek*, alasannya bakonya tipis dan bersih dan yang mana bako *om* bahkan *filler*. Itu semua selalu ada komunikasi. Selalu ada kecocokan berkaitan mutu utamanya”, ungkap Bapak Arya Udaya (Januari 2015)

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa riset pasar, survei pendahuluan mengenai mutu tembakau, dan koordinasi para staf sangat penting untuk dilakukan oleh perusahaan utamanya dalam tahapan pembelian bahan baku mengingat penentuan dan pemilihan bahan baku yang baik akan mengarah pada standar kualitas yang diinginkan perusahaan. Apabila tembakau yang dibeli tidak sesuai dengan standar misalnya tembakau yang memiliki *grade* rendah ingin dinaikkan ke *grade* yang tinggi, staf bagian produksi juga pasti tidak akan menerima barang tersebut. Perusahaan pasti akan menjaga kualitas tembakau. Oleh karena itu, terkadang staf bagian produksi selalu *complain* berhubungan dengan hasil pembelian apabila tembakau yang dibeli terasa tidak layak untuk dibeli. “Nama baik perusahaan disini dirusak sama barang seperti itu ya tidak akan laku”, ungkap Bapak Her selaku Manajer Produksi UD. Hari Basoeki (Februari 2015).

Berikut adalah prosedur pembelian tembakau *na-oogst* pada UD. Hari Basoeki Jember dari petani atau pedagang.



Gambar 4.6 Prosedur Pembelian Tembakau *Na-Oogst* pada UD. Hari Basoeki Jember  
Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Keterangan:

Sebelum proses pembelian dilakukan, staf perusahaan sudah terlebih dahulu melakukan survei lapangan (datang ke lahan petani bahkan rumah untuk melihat kondisi tembakau). Petani yang mereka kunjungi adalah mereka yang sudah menjadi anggota dan *pensuplay* tetap UD. Hari Basoeki Jember. Mereka yang telah mendapat bantuan pinjaman dana, pupuk, dan bahkan mendapat saran bagaimana penanaman tembakau yang baik serta standar kualitas yang diharapkan sebagai timbal baliknya bahwa hasil panen yang mereka hasilkan nantinya apabila akan dijual harus ditawarkan ke UD. Hari Basoeki terlebih dahulu karena sudah ada jalinan kerjasama. Jadi perusahaan menginformasikan pada para petani anggota tentang mutu yang perusahaan inginkan.

Proses pembelian tembakau *na-oogst* yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki Jember dimulai dengan datangnya petani ataupun pedagang ke gudang dengan membawa tembakau *na-oogst* yang akan ditawarkan pada perusahaan. pada gambar tersebut petani terbagi menjadi dua macam, yaitu petani eceran dan petani partai besar (pedagang). Petani eceran disini adalah petani yang melakukan penjualan dalam jumlah yang relatif kecil berkisar puluhan hingga ratusan kilogram, sedangkan petani partai besar (pedagang) adalah petani yang melakukan penjualan dalam jumlah yang besar hingga mampu menjualkan barangnya hingga ribuan kilogram. Biasanya satu pedagang membawa tembakau sebanyak 1 (satu) ton dalam satu mobil. Hasil tersebut merupakan akumulasi dari beberapa petani yang tergabung dalam kelompok.

Tembakau yang dikirim ke gudang UD. Hari Basoeki dalam bentuk talian atau untingan yang masih belum di sortasi. Setelah petani sampai ke gudang, maka mereka melapor kepada staf pembelian dan mengantri untuk dilakukan pemeriksaan barang bawaan (tembakau) oleh juru tafsir. Biasanya dalam sehari proses penafsiran tidak langsung selesai semua karena pemeriksaan mutu perlu ketelitian yang tinggi.

“Kadang dalam satu hari gak bisa tertangani, ya nginep itu. Bisa diproses ke besok paginya. Maksimal dalam sehari pembelian paling gak 15 ton. Rata-rata ada 30 pedagang. 1 pedagang bawa 2 ton. Tidak ada target barang bawaan pedagang. Masalahnya kita beli gak

langsung dibeli tapi kita sortir dulu. Ini yang cocok dan ini yang tidak cocok sehingga memakan waktu. Itupun kita tidak langsung dibeli semua. Tergantung selera perusahaan mau seperti apa”, ungkap Bapak Her (Desember 2014).

Tahap selanjutnya adalah tahap sortasi awal. Setelah barang pedagang tiba pada tahap penafsiran, pihak perusahaan melakukan penimbangan terlebih dahulu untuk mengetahui berapa banyak (kapasitas) tembakau yang dibeli UD. Hari Basoeki. Penafsiran (tahap sortasi awal) dilakukan dengan cara membuka bal pembungkus daun tembakau dan mengambil sampel daun tembakau satu per satu. Pengetesan/pemeriksaan mutu tersebut dilakukan dengan cara melakukan sortasi pembelian untuk daun tembakau bahan *dekblad*, *omblad*, dan *filler*. Langkah selanjutnya adalah daun tembakau dari masing-masing *grade* ditimbang untuk mengetahui jumlah bobot total yang telah dibeli perusahaan. Hasil timbangan tersebut kemudian dicatat oleh staf juru timbang. Adapun ciri-ciri bahan yang diinginkan oleh UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

- a) Bahan *deklad* : warna terang, tembakau halus, urat daun halus, daun tembakau tipis dan tidak cacat.
- b) Bahan *omblad* : warna agak gelap, urat daun agak kasar, dan struktur daun agak tebal. *Grade* untuk bahan *omblad* lebih rendah dibandingkan bahan *dekblad*.
- c) Bahan *filler* asli: warna daun terang-gelap tidak rata, daun kasar, dan cacat. Ciri bahan ini merupakan *grade* paling jelek.

*Filler* sendiri terbagi menjadi 2, yaitu: *filler* asli (yang sesungguhnya) dan *filler* hasil keluaran dari bahan *omblad*. Dapat dijelaskan bahwa tembakau mutu *dek – om* apabila mengalami kerusakan atau daun sobek, kasar, dan berminyak nantinya akan dimasukkan pada mutu *filler*.

Apabila tembakau sudah cocok dan setelah proses penimbangan selesai, langkah selanjutnya staf juru tafsir dan petani melakukan negosiasi dan mencapai kesepakatan mengenai harga tembakau tersebut. Penentuan harga sesuai dengan

harga pasar yang berlaku. Namun sebelumnya, bahan baku yang dibeli diperiksa kembali terlebih dahulu pada saat penerimaan. Staf produksi/bagian penerimaan memeriksa semua barang yang masuk dan mencatat jika terdapat barang yang ternyata tidak sesuai standar dan bahkan rusak.

Kegiatan pembelian UD. Hari Basoeki Jember sempat terhenti karena barang yang ditawarkan petani tidak sesuai dengan standar atau permintaan perusahaan. Menurut Bapak Rifa'i, tahun ini harga tembakau *na-oogst* anjlok atau mengalami penurunan yang drastis. Hal tersebut dikarenakan kondisi iklim yang buruk dan hujan terus-menerus. Tembakau *na-oogst* memerlukan air yang banyak, namun jika terlalu banyak juga tidak baik untuk tembakaunya sendiri (Februari 2015).

Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan pembelian juga menggunakan pengawasan operatif dan administratif. Pengawasan operatif dalam proses pembelian dilakukan secara langsung oleh staf juru tafsir dan direktur UD. Hari Basoeki sendiri, keduanya sebagai penanggung jawab penuh dalam proses pembelian. Namun dalam proses tersebut juga dibutuhkan koordinasi dan diskusi antar sesama staf supaya standar kualitas bahan baku perusahaan dapat tercapai. Kesalahan yang biasanya terjadi selama tahap pembelian dan penafsiran mutu adalah kesalahan dalam menggolongkan *grade* mutu tembakau petani. Hal tersebut akan merugikan pihak perusahaan dikarenakan harus mengeluarkan biaya yang besar dalam pembelian namun tidak mendapatkan tembakau yang bagus. Bapak Arya Udaya menyatakan:

“Kita super hati-hati. Jadi kalau kita kerja, walaupun bos itu pinter tapi kalau tidak sama bawahannya atau karyawannya tidak ada pendamping, tidak akan ada teman untuk berdiskusi. Masalahnya ya kita 3-4 jam pandangan kita itu beda. Tembakau jelek kelihatan bagus. Tembakau bagus kelihatan jelek. Jadi kita harus ada *partner* untuk berembuk. Namun *partner* harus benar-benar tahu. Walaupun kita beli tembakau, menurut saya bagus tapi kalau yang kerja ini teledor ya hasilnya jelek” (Januari 2015).

Bapak Her menambahkan bahwa informasi dan diskusi sangat penting untuk mendapatkan bahan baku yang benar-benar berkualitas bagus. Staf perusahaan

mengontrolnya seperti itu. Saat pembelian diusahakan jangan sampai terjadi kesalahan atau keteledoran. Bapak Her mengungkapkan:

“Komunikasi itu sebagai alat kontrol. Jadi kita saat pembelian tidak akan salah. Kalau sampai salah itu fatal. Ketahuannya itu disini. Saat sudah dipecah-pecah dan dibir-bir keliatan mutunya tersebut. Hasil kirimannya begini. Pembeliannya Pak Yayak keliru. Jadi tidak langsung saya terima pembeliannya P. Yayak tersebut. Kalau tidak sesuai ya saya tanyakan dan komunikasikan ke P. Yayak lagi. Kalau staf lain tidak ada komentar, ya nanti disangka pembeliannya P. Yayak bagus terus. Gak tahunya ada yang jelek mutunya” (Januari 2015).

Barang yang sudah dibeli tidak dapat dikembalikan lagi. Sama halnya dengan tembakau ini. Apabila barang yang dibeli kondisinya jelek, maka pihak perusahaanlah yang merugi. Jika sudah seperti itu, perusahaan hanya bisa memperbaikinya saja. Maka dari itu, komunikasi diperlukan sebelum kesepakatan pembelian dilakukan. Apabila sudah terdapat komunikasi, pasti tidak akan terjadi perbedaan pendapat. Hal tersebut karena sudah terdapat standar mutunya.

Pengawasan administratif dilakukan oleh staf juru timbang. Staf tersebut bertugas mencatat setiap pembelian yang dilakukan perusahaan ke dalam pembukuan. Hasil pencatatan tersebut nantinya akan dilaporkan kepada manajer gudang untuk dicek ulang sebelum diserahkan kepada pimpinan sebagai bukti hasil pembelian. Pengawasan pada tahap pembelian ini bertujuan untuk menghindari kecurangan-kecurangan yang mungkin dilakukan oleh petani ataupun pedagang.

Dapat disimpulkan bahwa kendala yang sering dialami dalam aliran proses pembelian tembakau *na-oogts* UD. Hari Basoeki Jember adalah terjadi selama tahap pembelian dan penafsiran mutu adalah tembakau yang ditawarkan petani/pedagang tidak semuanya cocok dengan mutu yang diinginkan perusahaan sehingga pencapaian target pembelian tidak tercapai. Ketidaktercapaian mutu itu disebabkan oleh kondisi iklim yang tidak menentu. Cuaca yang tidak tepat membuat bahan/barang yang dihasilkan petani tidak sesuai pula karena dapat menurunkan kualitas dari tembakau tersebut. Cara pencegahan berdasarkan masalah tersebut tidak mudah untuk diatasi

karena hal tersebut tergantung dengan kondisi iklim. Namun perusahaan berupaya untuk berkoordinasi dan memberi saran/pengarahan kepada para petani untuk tetap memperhatikan kualitas produknya sehingga dapat mempunyai nilai jual tinggi meskipun terkendala dengan iklim.

Selain itu, kesalahan dalam menggolongkan *grade* mutu tembakau petani menjadi aspek yang tidak boleh terjadi. Untuk kendala kesalahan pemilihan bahan, hal tersebut hingga saat ini tidak pernah terjadi pada perusahaan. Perusahaan sudah sangat cermat dalam memilih bahan baku yang diinginkan karena staf perusahaan selaku juru tafsir dalam pembelian sudah sangat berpengalaman dan mempunyai keahlian yang tinggi.

b. Aspek Tenaga Kerja

Mengelola orang merupakan pekerjaan terpenting yang dibuat oleh pihak perusahaan mengingat tenaga kerja tidak hanya sebagai salah satu faktor produksi tetapi juga merupakan faktor penentu dari keberhasilan semua aktivitas di dalam sistem produksi. Dengan kata lain, SDM atau tenaga kerja merupakan pelaksana kegiatan produksi dalam suatu perusahaan. Sebagaimana yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki Jember. UD. Hari Basoeki Jember dalam menjalankan kegiatan operasionalnya banyak menggunakan tenaga kerja karena dalam kegiatan proses produksinya masih dilakukan secara manual dengan bantuan tenaga manusia. Tenaga kerja yang digunakan lebih banyak menggunakan tenaga kerja wanita karena cara wanita lebih teliti utamanya berkaitan dengan proses produksi utamanya tahap sortasi. Oleh karena itu, faktor SDM atau tenaga kerja merupakan faktor kunci dalam menghasilkan produk yang berkualitas.

Pada UD. Hari Basoeki Jember ditangani oleh tenaga-tenaga profesional yang benar-benar mempuni (baik terhadap pekerja juga termasuk kepada barang yang akan dikerjakan). Misalnya terhadap penilaian kualitas tembakau terbaik dan sejenisnya. Pembagian tugas pada UD. Hari Basoeki sudah jelas. Namun saat pelaksanaannya tidak langsung dimonopoli pribadi. Contohnya apabila selama pelaksanaan proses

produksi terjadi kendala, hal tersebut tidak dimonopoli oleh staf tersebut. Mereka mengadakan diskusi dan berkonsultasi dengan bagian atau staf yang lain.

Pengawasan tenaga kerja dilakukan oleh mandor pada saat jam kerja. Sedangkan kepala gudang sesekali memantau aktivitas para pekerja untuk mengetahui apakah para pekerja bekerja dengan baik atau tidak. Khusus pada karyawan selalu diadakan evaluasi setiap selesai pembagian gaji terhadap buruh. Setiap bagian dan pekerjaan buruh diberi tanggungjawab sendiri oleh mandor dan pembantu mandor. Mandor dan pembantu mandor disini merupakan bagian dari buruh UD. Hari Basoeki. Selain mereka telah mendapat tugas dalam kegiatan proses produksi perusahaan, mereka juga diberi kepercayaan dalam mengawasi kinerja para buruh lainnya membantu tugas manajer dan asisten produksi. Pernyataan tersebut sama seperti yang diungkapkan oleh Bapak Her selaku manajer produksi sekaligus yang mempunyai tanggungjawab penuh atas faktor-faktor produksi UD. Hari Basoeki sebagai berikut.

“Mandor itu bertugas mengawasi dan mengontrol. Mandornya itu perempuan karena rata-rata pekerjaanya wanita. Mandor itu merupakan salah satu pekerja yang diberikan tugas tambahan dan dipercaya juga mampu memantau proses yang dikerjakan pekerja gudang ini. Yang mengangkat mandor itu apa kata kita (kru disini). Tidak sembarang orang dipilih karena juga harus atas persetujuan direktur” (Desember 2014).

Berdasarkan pernyataan di atas, menjadi mandor itu tidaklah mudah. Terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi utamanya mendapat kepercayaan dari manajer produksi sendiri yang itupun harus berdasarkan persetujuan direktur sendiri. Menjadi mandor tidak ada batasan umur yang ditentukan. Yang terpenting mereka mampu mengemban kepercayaan yang diberikan kepadanya, teliti, dan tanggap berkaitan dengan tugas mengawasi dan mengontrol kinerja tenaga kerja lainnya. Jika ditanya berkaitan dengan mandor yang sudah tua, maka perlu adanya regenerasi untuk mencari calon mandor pengganti. Itu dilakukan karena ini menyangkut kualitas barang yang diproduksi.

Pengawasan dilakukan setiap hari ketika pekerjaan itu dimulai. Dimulai dari tahap absen (masuk tidaknya pekerja) hingga absen pulang para pekerja. Pada jam-jam tertentu biasanya setiap karyawan (tenaga kerja tidak langsung) berkeliling di dalam gudang melihat sebagian hasil pekerjaan yang dikerjakan dan yang masih belum selesai. Jika seandainya masih ada yang kurang pada saat buruh itu kembali bekerja, karyawan menginformasikan apa yang perlu ditambahkan sehingga mutu hasil pekerjaan sesuai apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Bapak Her menyatakan:

“Pengawasan pasti ada staf. Dibutuhkan kejelian, *control*, dan pengarahan. Pada hasil sortasi pegawai, kita yang nentukan pegen mutu yang gimana. Diberi kontrol. Tukang kontrolnya dipanggil lalu merekalah yang mengajarkan pemilihan mutunya. Lalu mereka kerjakan. Setiap kerja dikontrol” (Januari 2015).

Berkaitan dengan tukang kontrol disini yaitu mandor dan pembantu mandor. Mereka yang mengawasi selama berlangsungnya aktivitas produksi perusahaan. Pekerja yang perlu diawasi utamanya adalah tenaga kerja yang berhubungan langsung dengan proses produksi, seperti: buruh sortir, buruh stafel, dan bagian pengemasan. Buruh sortirlah yang utamanya diprioritaskan untuk mendapatkan pengawasan karena sortasi sendiri merupakan tahapan vital yang membutuhkan ketelitian tinggi dalam pemenuhan standar kualitas produk yang nantinya akan dihasilkan. Apabila terjadi kesalahan dalam tahapan sortasi nantinya akan berdampak pada penurunan kualitas produk. Meskipun terjadi kesalahan, diupayakan agar tidak harus memarahi pekerja cukup diberi nasihat agar tidak terulang lagi. Menurut Bapak Her selaku Manajer Produksi perusahaan menegaskan, “itu pekerja pasti ada yang salah. Nah, itu kenapa ada yang salah? Namanya saja manusia. Sebenarnya kita tidak mau ada kesalahan. Inginnya perusahaan itu bagus terus jadi kita tidak repot. Tapi namanya manusia. Keteledoran pegawai kecil sekali” (April 2015). Oleh karena itu, manajer produksi mengupayakan agar tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif untuk dapat

membangkitkan kembali semangat para pekerja. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Bapak Arya Udaya selaku Ketua Serikat Buruh UD. Hari Basoeki Jember.

“Pekerja jika melakukan salah tidak boleh dimarahi. Kita harus menasihatinya. Kesalahan fatal hingga sekarang masih belum pernah terjadi. Orang-orang bekerja itu lebih takut. Orang awam itu lebih takut daripada orang-orang seperti kita ini. Dia kan membutuhkan makan dan penghasilan. Kalau dia salah fatal kan takut diberhentikan” (Februari 2015).

Hubungan SDM dengan proses produksi UD. Hari Basoeki sangat penting. Pekerja itu harus selalu dilindungi. Pekerja mempunyai hak untuk mendapat perlindungan. Jika tidak mereka akan melakukan pemogokan kerja dan tidak mau memproduksi tembakau perusahaan. Perusahaan dan pekerja saling membutuhkan. Perusahaan membutuhkan mereka untuk mengerjakan proses pengolahan tembakau sedangkan pekerja membutuhkan perusahaan untuk mendapatkan upah/gaji. Tujuan pengawasan bukanlah untuk mencari kesalahan, akan tetapi untuk mencegah terjadinya kesalahan dan memperbaiki kesalahan. Jadi meskipun pekerja melakukan kesalahan, perusahaan tidak akan memarahinya karena hal tersebut dapat membuat pekerja merasa tidak nyaman sehingga pasti akan berpengaruh pada hasil kerja selanjutnya.

“Jadi pekerja itu harus bekerja dengan santai. Kalau pikiran enak hasilnya juga bagus. Kalau orang dicari kesalahannya, ya semua orang pasti salah. Tapi orang lok dicari kebenarannya itu yang benar. Kalau saya gak mau nyari kesalahannya. Saya ‘nah, ini pekerjaanmu baik. Teruskan seperti ini’. Tapi lok dia salah padahal cuma 1 lembar yang salah, ya pasti dia takut dan akhirnya bingung neruskan kerja. Salah sedikit dimarahi, sedikit dimarahi takut sama pegawai akhirnya bingung yang akhirnya kerjanya keliru-keliru. Gak ada orang bodoh. Bodoh itu kan karena kita males” (Januari 2015).

Dikatakan bahwa pengawasan sangat penting karena manusia pada dasarnya mempunyai sifat salah atau khilaf sehingga manusia dalam organisasi/perusahaan perlu diawasi. Bukan untuk mencari kesalahannya kemudian menghukumnya tetapi untuk mendidik dan membimbingnya. Biasanya intensitas pengawasan terhadap

tenaga kerja UD. Hari Basoeki Jember ditingkatkan pada siang hari karena pada saat itu kondisi pekerja mulai menurun baik itu mereka merasa lelah ataupun jenuh sehingga dapat mempengaruhi kinerja dan tingkat ketelitian dalam mengerjakan pekerjaannya.

Perusahaan tidak menargetkan pekerja harus berlatar belakang pendidikan seperti apa. Meskipun pekerja kurang memiliki pengetahuan tentang tembakau, namun seiring berjalannya waktu pasti bisa mengerti. Staf pasti ikut membantu mengarahkan pekerjaannya untuk bekerja seperti apa yang telah ditentukan. “Ala bisa karena biasa” ungkap Bapak Arya Udaya (Januari 2015). Hal itu terjadi karena pekerjaan di UD. Hari Basoeki berhubungan dengan tembakau yang tiap tahunnya kondisi dan mutu yang dihasilkan pasti berbeda. Bapak Arya Udaya juga mengungkapkan “kita ini mengikuti karakter tembakau. Jadi meskipun sudah puluhan tahun kerja disini saya itu tidak pintar” (Januari 2015). Seperti yang disampaikan oleh Bapak Arya Udaya tersebut yang terpenting adalah mereka dalam mengerjakan pekerjaannya mempunyai keterampilan misalnya jeli dalam membedakan tembakau dan dapat bekerja dengan baik.

Saat ini UD. Hari Basoeki Jember memperkerjakan kurang lebih 800 orang buruh/pekerja yang tergolong pekerja harian lepas dan pekerja borongan. Untuk pekerja harian lepas, mereka tiap harinya selalu bekerja meskipun barang yang diproduksi banyak ataupun sedikit. Sedangkan untuk pekerja borongan digunakan ketika dalam waktu tertentu perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan karena barang yang akan diproduksi dalam kapasitas yang banyak. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Arya Udaya selaku Ketua Serikat Buruh UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

“Kalau kita perlu borongan, ya kita manggil borongan. Kalau gak perlu ya gak usah. Caranya kita manggil per sun/per orang. Contohnya kita minta pekerja borongan 10, ya bilang saja sama petugas kontrolnya. Tinggal gitu aja. Waktu terserah mereka yang terpenting masih dalam batas waktu yang ditentukan perusahaan. Kita bayar hasil kerjanya ditentukan per kg” (Februari 2015).

Kriteria terpenting dalam bekerja di bidang tembakau ini adalah panca indera buruh atau pekerja utamanya indera penglihatan dan indera peraba dalam keadaan baik dan berfungsi normal karena pada tiap tahapan proses produksi utama tahap sortasi sangat membutuhkan kepekaan penglihatan dan peraba.

Kinerja SDM sangat penting sekali dalam menjamin terciptanya mutu yang diinginkan perusahaan. Menurut Bapak Arya Udaya berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan mengungkapkan bahwa:

“Untuk menjaga kestabilan hasil produksi, mangkanya kita menjaga mutu tembakau. Mutu yang kita kejar. Jadi seluruhnya ini dari SDM-nya. Dilihat cara kerjanya itu bagaimana. Kalau kinerjanya rendah, bagaimana supaya menjadi bagus. Disamping kita lihat kinerjanya, kita juga lihat kekompakannya. Jadi kalau stabilitas produksi di dalam perusahaan itu baik, maka kinerjanya sudah pasti baik. Jadi apapun disini harus dikerjakan bersama” (Januari 2015).

Pengawasan SDM atau pekerja juga dilakukan melalui absensi baik itu absensi masuk hingga absensi pulang. Absensi itu nantinya berguna pula untuk penggajian karyawan. Cara yang dilakukan perusahaan untuk mengabsen karyawannya yaitu untuk tenaga kerja tidak langsungnya menggunakan *check lock* sedangkan untuk tenaga langsung menggunakan *kirik* (istilah dari Belanda yaitu bambu). Sebelum masuk gudang, para pekerja baris 5-5. Absen itu tergantung jenis/kelompoknya sendiri-sendiri. Dapat disimpulkan bahwa sistem absen dan penggajian pekerja tergantung pembagian tugasnya.

Kendala yang dihadapi dalam pengawasan aspek tenaga kerja pada UD. Hari Basoeki adalah seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa tenaga kerja yang digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember terlalu banyak jika dibandingkan dengan jumlah pengawas/orang yang bertugas mengawasi jalannya proses produksi. Oleh karena itu, pengawas kurang efektif dalam mengamati kinerja setiap pekerjanya. Selain itu, pekerja terkadang melakukan ketelodoran sehingga hasil yang ditentukan tidak sesuai misalnya saja karena mengantuk mereka salah meletakkan tembakau. Namun dengan adanya bantuan mandor dan pembantu mandor sebagai orang yang

dipercaya oleh perusahaan, maka kendala tersebut dapat diatasi dengan baik. Manajer produksi tersebut sebelumnya pasti akan memberikan pengarahan kepada para mandor tentang apa yang harus dikerjakan sesuai SOP yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, dengan penggunaan SDM yang banyak maka sudah selayaknya para pekerja introspeksi diri atau berkomitmen agar selama mereka bekerja dapat melakukan dengan baik sesuai prosedur yang ada dan dapat mengoreksi terhadap diri sendiri sekiranya ada penyimpangan yang mungkin dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dibuktikan bahwa kesalahan oleh pekerja hanya kecil sekali dilakukan karena sudah ada kesadaran diri untuk bekerja dengan baik.

c. Peralatan dan Mesin

Peralatan dan mesin merupakan salah satu fasilitas produksi perusahaan. Peralatan dan mesin menjadi sarana pendukung yang dominan di dalam perusahaan yang dapat mempermudah pekerja dalam mengerjakan tugasnya. Pengawasan peralatan dan mesin produksi bertujuan untuk memastikan kelayakan peralatan dan mesin yang digunakan selama proses produksi. Kegiatan pengawasan tersebut dapat memastikan ketersediaan peralatan dan mesin yang akan digunakan. Pada UD. Hari Basoeki Jember penggunaan peralatan dan mesin tidak terlalu banyak karena dalam proses produksinya masih secara manual. Berdasarkan hal tersebut maka sudah selayaknya UD. Hari Basoeki Jember banyak memperkerjakan orang utamanya tenaga kerja wanita.

Adapun peralatan yang banyak dipergunakan selama proses produksi berlangsung adalah racak, hygrometer, termometer, bandang, kereta dorong, bumbung stafel, tungku, dan sebagainya. Untuk bagian peralatan ini tidak perlu dilakukan pengawasan yang terlalu rutin karena pihak perusahaan beranggapan bahwa peralatan tersebut tergolong peralatan yang tahan lama. Hal ini karena sebagian peralatan terbuat dari bahan dasar bambu dan kayu dimana walaupun perlu diganti tidak akan mengeluarkan banyak biaya. Sedangkan untuk mesin yang digunakan UD. Hari Basoeki Jember hanya mesin pres yang berfungsi untuk

mempres dan membentuk tembakau. Mesin pres ini digunakan pada saat tahap pengemasan/pengebalan. Untuk mesin pres sendiri pengecekan perlu dilakukan secara rutin karena bahannya terbuat dari besi sehingga membutuhkan perawatan dengan cara memberikan pelumas/oli pada engsel atau persendian mesin agar mesin berfungsi maksimal. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari terjadinya kemacetan pada saat digunakan.

Peralatan utama yang paling sering dan pasti digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember adalah termometer dan hygrometer. Termometer dan hygrometer ini yang sering mendapat pemantauan dari petugas stafel. Alasan pemantauan tersebut adalah karena alat tersebut berfungsi mengecek suhu dan kelembaban. Dapat diketahui bahwa suhu dan kelembaban dapat mempengaruhi kualitas bahan baku (tembakau) dan produk akhir produksi perusahaan. Pemantauan suhu dan kelembaban harus dilakukan secara rutin. Hasil pemeriksaan pun tidak boleh sembarangan. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Bapak Suwarno selaku petugas stafel berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan.

“Kita selalu memantau *hygro*. Jika higronya 80-90, saya makek tungku karena kelembaban airnya tebal. Ngeceknya dilihat sekarang. Nanti jika angka hygrometer sudah rendah, katakanlah 70 apalagi sampek 50 tidak boleh pakek tungku lagi nanti kering tembakaunya. Hygrometer itu pasti bergandengan dengan termometer. Jadi saya lihat berapa derajat panasnya ini. Pengukuran tidak bisa direka-reka karena itu langsung sesuai dengan sikon disini. Cuma kita jagain kalau hygronya tinggi berarti lembabnya terlalu tinggi sedangkan ini butuh udara agak dingin. Ya salah satu hasil pengawasan suhu dan kelembaban tersebut solusinya saya pakek tungku” (Januari 2015).

Pengawasan peralatan dan mesin dilakukan oleh bagian khusus. Namun para pekerja juga harus mengawasi karena hal tersebut itu merupakan tanggungjawab seluruh pekerja UD. Hari Basoeki Jember. Para pekerja nantinya dapat melaporkan hasil pengawasan kepada petugas khusus atau langsung melapor pada manajer produksi jika terjadi kesalahan dan kerusakan sehingga oleh pihak perusahaan dapat segera diperbaiki. Pengecekan dilakukan setiap hari pada saat pagi hari sebelum jam

kerja dimulai dan sore hari ketika jam kerja selesai. Pada aspek peralatan dan mesin tidak ada kendala yang berarti sehingga pengawasan berjalan dengan mudah.

d. Biaya

Biaya merupakan aspek vital dan bersifat rahasia bagi perusahaan karena menyangkut aset-aset perusahaan. Biaya atau modal bisa diistilahkan dengan penggunaan uang untuk proses produksi. Anggaran atau biaya merupakan alat pengendalian bagi manajemen untuk menilai sejauh mana efektivitas dan efisiensi aktivitas perusahaan dapat tercapai. Dalam anggaran ini secara terinci dibuat rencana tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan pembelian sebagai tahapan pertama hingga tahapan akhir yaitu pengemasan. Modal yang digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember adalah modal perusahaan sendiri dan pinjaman modal dari pihak HKC (Hellmering Kohne & Co.).

Biaya yang paling banyak dikeluarkan oleh UD. Hari Basoeki Jember adalah biaya untuk pembelian bahan baku. Biaya bahan baku umumnya merupakan biaya yang paling besar persentasenya dibandingkan dengan biaya produksi lainnya. Konsekuensi adanya persediaan bahan baku yang besar adalah pada biaya penyimpanan dan perawatan. Selain itu juga dapat menimbulkan terjadinya keusangan bahan baku karena terlalu lama disimpan di gudang. Akibat terjadinya hal tersebut perusahaan mengeluarkan biaya lagi untuk perawatan bahan baku tersebut. Jangankan bahan baku, stok *ready bal* terlalu banyak dan lama tersimpan di gudang juga dapat menyebabkan keusangan bahkan kerusakan produk.

Biaya lainnya adalah biaya tenaga kerja. Tenaga kerja yang digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember sangatlah banyak. Biaya yang dikeluarkan tersebut dapat berupa biaya gaji pekerja dan biaya kesehatan. Untuk menggaji para pekerja, pihak perusahaan membuat kesepakatan dengan pihak perusahaan pengolahan tembakau lainnya mengenai berapa standar gaji yang harus diberikan kepada pekerja. UD. Hari Basoeki Jember juga memberikan upah tambahan saat para pekerja lembur. Hal ini

ditegaskan oleh Bapak Her selaku manajer produksi dan ikut serta dalam pengurusan gaji.

“Gaji itu tergantung dari perusahaan swasta. Gaji yang diberikan tidak sama dengan UMR Jember. Paling rendah gaji di UD. Hari Basoeki Jember 40.000/hari. Tertinggi mandornya 45.000/hari. Kalau hari Sabtu saya full kerja, seperti Minggu kemarin saya full kerja sampai jam 3. Itu saya kasih tambah 6000/orang. Jika 700 orang yang kerja kan sudah 4,2 juta. Tapi saya mau full 1 hari, saya liat-liat dulu sikonnya. Jika sikonnya gak perlu ya pulang jam 1” (Desember 2014).

Untuk biaya kesehatan diperlukan untuk persediaan disaat ada pekerja yang sakit atau terluka. Contohnya pekerja yang sakit atau terjatuh yang diharuskan di bawa ke rumah sakit. Kejadian tersebut terjadi di lingkungan perusahaan dan pada saat mereka masih pada jam kerja. Maka sudah seharusnya perusahaan mengeluarkan uang untuk memeriksa pekerja tersebut.

“Mangkanya saya ini sebagai Ketua Serikat Buruh untuk menaungi pekerja. Jadi fasilitas pekerja disini dari keluar rumah sampai pulang dari rumah itu saya yang mengawasi dan menaungi. Jadi kesehatan pekerja yang penting, saya yang bertanggung jawab. Jadi perusahaan kalau macem-macem, saya bisa nuntut. Contohnya ketika pekerja sakit, perusahaan gak mau mengeluarkan uang untuk membiayai” ungkap Bapak Yayak (Januari 2015).

Perhitungan semua biaya-biaya yang dikeluarkan oleh UD. Hari Basoeki nantinya akan dilaporkan kepada staf keuangan dan mencatat semua keperluan dan biaya-biaya yang dibutuhkan dalam proses produksi. Pelaporan biaya selama kegiatan produksi dapat membantu perusahaan untuk menetapkan harga jual produk akhir perusahaan. Pencatatan dan laporan keuangan biasanya ditempatkan dalam komputer dalam bentuk *file* sehingga apabila pembukuan keuangan rusak atau hilang dapat ditemukan dalam penyimpanan data di komputer. Pelaporan dilakukan setiap akhir bulan. Perhitungan sendiri antara hasil produksi perusahaan dan hasil pembelian HKC terletak pada penjualannya. Untuk penjualan, direktur perusahaan sendiri yang

mengaturnya. Manajer produksi hanya mempunyai data untuk keluar masuknya barang saja.

Keuntungan yang didapat oleh UD. Hari Basoeki berasal dari penjualan produk akhirnya.

“Misalnya perusahaan beli bahan, ongkos produksi dan perawatannya 20 euro. Saya jual 25 euro. Jadi keuntungannya kan 5 euro per kg. 1 euro itu 15.000 lebih. Jadi  $15 \times 5 = 75$  ribu lebih per kg. Kalau sekian ratus bal berapa kg. Itu untungnya milyaran” ungkap Bapak Her dan Bapak Yayak (Februari 2015).

Jadi sebenarnya keuntungan melakukan bisnis tembakau ini sangat besar. Yang terpenting perusahaan harus pandai-pandai mengatur keuangan mereka untuk periode berikutnya.

Manfaat perencanaan biaya/anggaran merupakan rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang perusahaan. Hal tersebut yang nantinya membawa perusahaan kepada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang ditentukan. Dapat disimpulkan bahwa anggaran nantinya akan berpengaruh pada penggunaan sumber daya - sumber daya yang digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember.

Anggaran menjadi alat untuk membantu manajemen UD. Hari Basoeki dalam melaksanakan fungsi pengawasannya. Kegiatan pengawasan yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan *output* apabila dikerjakan secara efektif. Selain itu dapat membatasi pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan karena sudah ditetapkan berapa biaya yang harus dikeluarkan sesuai perencanaan yang dibuat selama kegiatan produksi dalam 1 periode ini.

#### 4.3.3.2 Pengawasan Tahap *Transformasi* (Proses Produksi) Tembakau *Na-Oogst* pada UD. Hari Basoeki Jember

Tahap *transformasi* merupakan kelanjutan dari tahap sebelumnya yaitu tahap *input* bahan baku yang akan diproses. Tahap *transformasi* bertujuan untuk menghasilkan produk tembakau *na-oogst* yang siap dipasarkan di pasar internasional. Proses *transformasi* terdiri dari beberapa tahapan yang harus dijalani secara berurutan. Pengawasan proses *transformasi* sangat diperlukan untuk mengantisipasi dan meminimalisir terjadinya kesalahan selama berlangsungnya proses produksi. Pengawasan *transformasi* pada masing-masing tahapan bertujuan agar setiap tahapan berjalan dengan lancar dan menghasilkan *output* yang sesuai dengan standar dan kualitas yang diinginkan perusahaan. Pengawasan proses *transformasi* didasarkan pada SOP (*Standart Operasional Prosedure*) pada masing-masing tahapan sehingga diharapkan rangkaian tahapan proses produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Adapun tahapan-tahapan proses produksi yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

##### a. Tahap Bir-Biran atau Buka Daun

Tahap bir-bir adalah tahapan pertama dalam rangkaian proses pengolahan daun tembakau *na-oogst* yang dilakukan setelah tahap pembelian tembakau tersebut. Pada tahap ini, hasil sortasi pembelian akan disortasi lagi secara lebih rinci. Jika pada tahap pembelian hanya dilihat sebatas penarikan sampel pada tiap untingan, pada tahap bir-bir ini dilakukan dengan cara membuka tiap lembaran daun tembakau untuk mempermudah memilih mutu daun perlembarannya. Hasil pecahan dalam tahap bir-bir ini adalah: O (oil sedikit/ngeflek) – OO (oil lumayan banyak) – OOO (oil paling banyak/seperti basah). Oil tersebut dapat diartikan bahwa daun tembakau tersebut terdapat minyak yang berwarna hitam. Namun tujuan utama dari proses bir-bir ini hanya membuka serta memisahkan daun antara daun utuh dan daun tidak utuh (*rambing*). Untuk penentuan mutu lebih rincinya dilakukan pada proses selanjutnya.

Berdasarkan hasil pecahan-pecahan mutu pada tahap bir-bir akan terdapat keluaran berupa *filler*. Tembakau jenis *filler* ini tidak perlu dilakukan tahap bir-bir

karena bukan tembakau bagus atau tidak memenuhi kriteria kualitas bahan baku perusahaan. Namun tembakau *filler* ini tetap diolah oleh perusahaan karena barang tersebut juga masih dapat dijual. Perbedaannya nanti akan terletak pada harga jual barang tersebut. Harga bahan *filler* pasti lebih rendah dibandingkan bahan *dekblad* – *omblad*. Berikut adalah tabel hasil bir-bir tembakau *Na-Oogst* periode 11 Desember – 24 Desember 2014.

Mutu	Hasil 11 s/d 24 Des 2014	%	Hasil yang Lalu	Jumlah	%
Utuh kesap	2.056	13,5	4.107	6.163	18,8
Utuh Minyak	5.969	39,1	6.086	12.055	36,9
R1-Kesap	872	5,7	1.872	2.744	8,4
R1-Minyak	2.563	16,7	2.598	5.161	15,8
Filler	3.814	25,0	2.741	6.555	20,1
<b>Total</b>	<b>15.274</b>	<b>100</b>	<b>17.404</b>	<b>32.678</b>	<b>100</b>

Tabel 4.7 Hasil Bir-Bir Tembakau *Na-Oogst* periode 11 Desember – 24 Desember 2014  
Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2014)

Rata-rata Bir-bir = 7,0 kg/orang

Jumlah bir-biran utuh + R1 = 26.123 kg (tanpa filler)

Filler = 6.555 kg

Susut = rata-rata 4,8 %

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa realisasi proses bir-bir pada periode 11 – 24 Desember 2014 dalam kondisi utuh (mutu *dek – om*) sebesar 26.123 kg sedangkan untuk mutu *filler* menghasilkan 6.555 kg lebih sedikit dibandingkan tembakau dalam kondisi utuh. Hal ini membuktikan bahwa dalam proses pembelian, juru tafsir melakukan tugasnya dengan baik dengan memilih dan membeli tembakau yang berkualitas baik. Selain itu, perlakuan/pengerjaan tembakau pada proses bir-bir juga dilakukan dengan baik oleh para buruh sortir sehingga meminimalisir kerusakan tembakau.

Pada proses bir-bir rata-rata tiap orang menghasilkan 7 kg per harinya. Pekerja tersebut merentangkan daun agar lembaran daun dapat terentang sempurna dari lipatan-lipatan awal. Lipatan-lipatan tersebut dapat merusak daun tembakau

apabila pekerja kurang merentangkan daun tembakau tersebut. Setelah lembaran-lembaran daun tembakau tertumpuk sekitar 30 lembar maka tumpukan daun hasil rentangan dapat diikat menjadi satu tanpa merusak tembakau. Tumpukan tersebut juga sudah dipilah berdasarkan mutu masing-masing. Alasan daun tembakau bisa rata dan rapi adalah dari hasil bir-bir ini. Tembakau yang direntangkan tersebut membuat daun tembakau tidak terdapat tekukan lagi dan karena hasil tumpukan-tumpukan, daun tembakau mendapat tekanan sehingga daun dapat terlihat bagus tidak kusut. Hasil dari proses bir-bir ini selanjutnya dikumpulkan dalam bandang untuk kemudian ditata untuk proses selanjutnya.

Pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan adalah dengan pengawasan operatif oleh kepala gudang dan mandor yang membantu tugas kepala gudang serta pengawasan administratif oleh juru tulis dan juru timbang dalam mencatat hasil kinerja para pekerja. Pada pengawasan secara operatif, kepala gudang dan mandor turun langsung mengawasi pekerjaan para pekerja dan apabila terjadi kesalahan dalam pengerjaannya, maka kepala gudang akan memberi nasihat kepada mereka dan memberi contoh bagaimana yang seharusnya dilakukan. Menurut staf perusahaan, “untuk proses bir-bir minim terjadi penyimpangan karena pekerjaannya hanya membuka lembaran daun saja” (Bapak Anton, April 2015).

Biasanya kesalahan yang sering terjadi para proses bir-bir ini adalah robeknya daun tembakau dan kurang membukanya daun secara sempurna karena pekerja kurang hati-hati dan kurang teliti dalam membuka lembaran daun. Selain itu, hasil pembelian bahan perusahaan apabila dilihat dari tahap bir-bir terlihat bagus karena masih basah dan elastis. Namun ketika sudah melalui tahap fermentasi, mutu tembakau akan terlihat karena tembakau sudah kering. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka sudah selayaknya kepala gudang yang dibantu oleh mandor melakukan pengawasan yang rutin untuk mencegah terjadinya kesalahan pekerja. Utamanya staf pembelian harus benar-benar cermat dalam memilih bahan baku yang akan diproduksi oleh perusahaan. Oleh karena itu, langkah yang diambil

oleh perusahaan yaitu dengan pengawasan interaktif melalui komunikasi dengan para pekerja mengenai prosedur kerja dan standar yang harus dicapai oleh perusahaan.

Adapun pengawasan secara administratif yang dilakukan juru timbang dan juru tulis adalah bertugas menimbang dan mencatat jumlah hasil bir-biran para pekerja setiap hari ke dalam pembukuan. Catatan hasil bir-biran tersebut kemudian akan dilaporkan kepada kepala gudang. Staf juru timbang dan juru tulis diupayakan jangan sampai terjadi kesalahan pada saat menimbang hasil kerja buruh karena hal itu nantinya akan berpengaruh pada upah yang didapatkan oleh pekerja tersebut.

b. Tahap Blok Sortasi/Penggolongan Mutu

Proses selanjutnya setelah tahapan bir-bir selesai adalah tahap penggolongan mutu/sortasi. Tahap sortasi adalah tahapan dimana pekerja melakukan proses memilah dan mengelompokkan daun tembakau hasil proses bir-bir sesuai dengan mutu. Penentuan mutu tersebut dapat dilihat dari kinerja pekerja memisahkan dari tembakau yang kesat, tipis, tebal, dan oil. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Arya Udaya:

“Cara menentukan mutu bagus itu adalah dengan disortasi. Jadi dipilih-pilih. Ini calon *dek*, ini calon *om*. Jadi menurut kategori A, B, C, D. Saya memilah-milah mutu tembakau yang bisa dijadikan *dek*, *om*, dan *filler*” (Desember 2014).

Berdasarkan pernyataan di atas bahwa pada proses penggolongan mutu, pekerja memisahkan mana tembakau yang dijadikan bahan *dek* dan mana tembakau yang dijadikan bahan *om*. Untuk perbedaan bahan *dekblad* dan *omblad* ini terletak pada kondisi daun dan kualitasnya. *Dekblad* ini untuk pembalut paling luar dan lembaran daunnya pasti tipis sedangkan untuk bahan *omblad* digunakan untuk pembalut luar. *Filler* sendiri digunakan untuk bagian isi cerutu.

Proses blok sortasi dilakukan secara manual. Tahapan ini dilakukan dengan cara membuka untingan tembakau hasil bir-bir yang kemudian daun perlembarnya dikelompokkan sesuai dengan kategori daun yaitu bahan *dekblad*, *omblad*, dan *filler*.

Alat yang digunakan pada tahapan ini adalah racak sebagai alat untuk memudahkan pekerja membedakan dan mengelompokkan lembaran daun berdasarkan mutunya. Selanjutnya lembaran daun yang telah mengalami penggolongan mutu akan diunting atau diikat kembali menggunakan tali. Hasil untingan kemudian akan dikumpulkan oleh buruh peladen dan ditumpuk berdasarkan mutu masing-masing untuk menunggu proses yang selanjutnya.

Pengawasan yang dilakukan sama halnya dengan pengawasan pada tahap bir-bir. Pengawasan operatif yang dilakukan adalah memantau langsung kinerja para pekerja dan mengarahkan para pekerja apabila mereka mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya. Kesalahan yang sering dilakukan oleh para pekerja sendiri adalah kurang telitinya pekerja dalam membedakan lembaran daun pada tiap-tiap mutu. Oleh karena itu, kepala gudang khususnya para mandor selalu memeriksa hasil para pekerja dan apabila ditemukan kesalahan maka akan segera dilakukan tindakan koreksi. Tindakan koreksi yang dilakukan adalah dengan mencabut lembaran daun yang bukan pada tempatnya dan memerintahkan pekerja untuk memproses ulang hasil kerja yang terdapat kesalahan tersebut.

Pengawasan yang dilakukan oleh juru tulis dan juru timbang adalah dengan menimbang dan mencatat hasil sortasi yang dihasilkan pekerja setiap harinya ke dalam laporan pembukuan. Catatan tersebut kemudian akan dilaporkan kepada kepala gudang.

c. Tahap Fermentasi atau Stapel

Proses stafel atau fermentasi merupakan proses memasak dan mematang daun tembakau agar siap diproses lebih lanjut. Tujuan dari tahap stafel adalah mengurangi kadar air yang terdapat pada lembaran daun tembakau. Selain itu, tahap ini berfungsi untuk memunculkan warna serta aroma khas dari tembakau tersebut. Berikut adalah ketentuan dalam proses safel/fermentasi yaitu:

Kode Stafelan	Ukuran Alas Penampang (m)	Berat Stafel (kg)	Suhu (°C)	Jangka Waktu
A Mini	2 x 3	1.250	45 – 47	1 minggu
2A Mini (A Normal)	3 x 4	2.500	47 – 48	2 minggu
B (2A Normal)	4 x 4	5.000	48 – 49	3 minggu
C (2B)	4 x 5 / 5 x 5	10.000	49 – 50	4 minggu

Tabel 4.8 Ketentuan Pembentukan Stafel Tembakau *Na-Oogst*  
Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Ketentuan ukuran stafel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Proses stafel A mini, A Normal, B, dan C ini dilakukan dengan cara menumpuk untingan tembakau hasil proses sortasi di atas bedak sesuai ukuran alas penampang masing-masing. Bedak tersebut kemudian dilapisi dengan tikar untuk menghindarkan daun tembakau bersentuhan dengan lantai. Selain itu, penggunaan tikar juga berguna untuk menghangatkan daun tembakau dan menghindari agar daun tidak kotor dan rusak. Proses penumpukan untingan tembakau ini berlangsung terus-menerus sampai berat stafel sesuai dengan ketentuan berat yang ada yaitu berkisar 1.250 – 10.000 kg sesuai ketentuan pembentukan stafel di atas.

Rumus yang digunakan UD. Hari Basoeki Jember untuk mengetahui tekanan pada proses fermentasi tembakau sebagai berikut.

$$P = \frac{B \times 2}{L}$$

Dimana: P = Tekanan

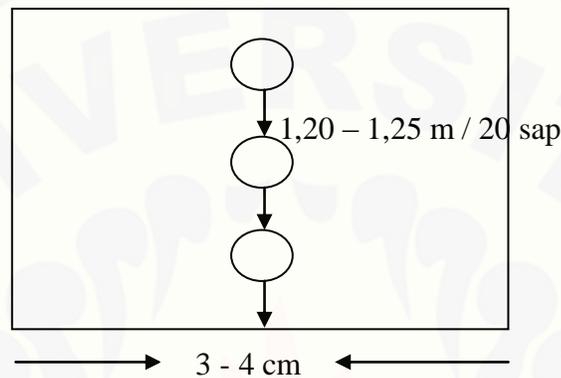
B = Berat (Ton/kg)

L = Luas penampang (m<sup>2</sup>)

Untuk stafel ukuran A Mini, A Normal, dan B digunakan termometer sebanyak 3 (tiga) buah yang berfungsi untuk memantau suhu stafelan setiap harinya. Penempatan termometer tidak boleh sembarangan agar fungsi termometer dapat bekerja dengan maksimal. Termometer diletakkan secara horisontal di dalam batang bambu dan posisi ujung bambu tersebut diletakkan di tengah tumpukan untingan tembakau.

Posisi bumbung stafel diletakkan secara vertikal di tengah tumpukan tembakau dan jarak antara bumbung yang satu dengan lainnya harus sama yaitu sekitar 1,20 – 1,25 meter atau sekitar 20 sap.

Di bawah ini adalah gambar posisi peletakan bumbung stafel yang berisi termometer.

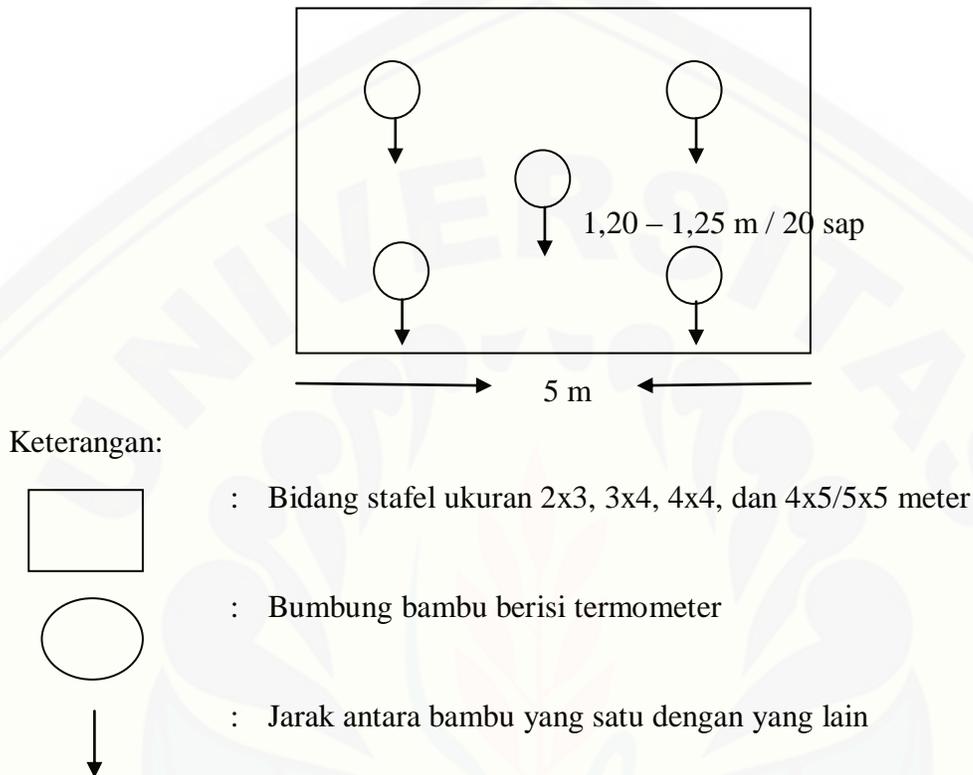


Gambar 4.7 Gambar Stafel Ukuran 2x3, 3x4, dan 4x4 meter dan Posisi Peletakan Termometer

Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Proses pembentukan stafel dengan kode C sebenarnya sama dengan pembentukan stafel dengan kode A Mini, A Normal, dan B yaitu menyiapkan alas bedak sebagai alas penumpukan tembakau. Perbedaannya terletak pada jumlah bumbung stafel yang disiapkan untuk proses stafel ukuran 4x5/5x5 meter. Pedoman kapasitas stafel dengan ukuran 4x5/5x5 meter adalah 10.000 kg dengan suhu 49°C - 50°C dengan jangka waktu 4 minggu.

Adapun gambar dari stafel ukuran 4x5 / 5x5 meter beserta posisi peletakan termometernya adalah sebagai berikut.



Gambar 4.8 Gambar Stafel 4x5 / 5x5 meter dan Posisi Peletakan Termometer  
Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Penambahan jumlah termometer sebanyak 2 (dua) buah dari yang semula hanya 3 buah ini dimaksudkan untuk mengimbangi luas stafel yang lebih besar daripada stafel kode A Mini, A Normal, dan B. Adapun posisi kelima stafel tersebut menyebar supaya panas tumpukan tembakau tersebut dapat dipantau secara merata sehingga menghindari kerusakan daun tembakau akibat kenaikan suhu yang melebihi batas normal (sesuai ketentuan suhu yang ditetapkan). Masa oper stafel tersebut berkisar 1 minggu.

Dalam tahap stafel ini dibutuhkan 4 – 7 orang untuk menyelesaikan 1 (satu) stafel dengan membutuhkan waktu 2 – 3 hari. Stafel yang telah jadi kemudian diberi

tutup di bagian atas stafel menggunakan karung goni atau tikar guna menjauhkan tembakau dari kotoran dan debu. Selain itu penutup ini berfungsi menghangatkan tembakau agar dapat mencapai suhu yang diinginkan. Pengecekan suhu dilakukan pada pagi dan sore setiap harinya.

Saat tahap stafel dilakukan, penumpukan tembakau tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Jadi menumpuk setiap stafel didasarkan pada mutu stafel tembakau masing-masing. Berbagai mutu yang dihasilkan selama proses produksi tidak boleh disatukan karena *grade*-nya berbeda-beda.

Jadi dari tembakau itu ada kategorinya masing-masing. Kalau saya yang bagus disendirikan. Yang calon *dek-om* itu distafel sendiri. Apabila ini ditumpuk menjadi satu, walaupun disusun-susun, tekanan dan temperturnya kan pasti beda. Kalau tembakau *dek*, tembakau halus temperturnya tinggi tekanannya juga tinggi akan menjadikan tembakau istilahnya minyak yang akan jadi O (oil). Jadi untuk menghindari kecil O-nya temperturnya dikurangi. Mutunya harus dibedakan”, ungkap Bapak Suwarno selaku staf fermentasi (Januari 2015).

Biasanya lama waktu yang digunakan pada tahap fermentasi mulai dari stafel A – C berkisar 4 minggu namun itu tergantung cepat atau lambatnya kematangan daun tembakau. Apabila selama 4 minggu kondisi daun belum matang, perusahaan dapat memperpanjang waktu fermentasi.

Pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan berhubungan dengan proses fermentasi adalah pengawasan operatif dan administratif. Pengawasan operatif dan administratif ini menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Pengawasan ini dilakukan dengan mengecek dan mengawasi proses penumpukan atau pembentukan stafel yang dilakukan para pekerja. Apabila dalam proses ini penumpukan stafel tidak dilakukan dengan baik dan tertata rapi akan mempersulit staf perusahaan utamanya staf bagian fermentasi untuk mengecek kenaikan atau penurunan suhu stafel tersebut. Pemantauan suhu stafel merupakan hal yang sangat penting mengingat tahap fermentasi ini adalah jantungnya perusahaan. seperti yang

diungkapkan Bapak H. Suwarno selaku staf yang bertanggung jawab dalam pemantauan proses fermentasi.

“Fermentasi ini jantungnya perusahaan. Jika ini gagal maka perusahaan akan tutup. Jika fase sortasi terjadi kesalahan maka bisa dikoreksi dan diperbaiki. Namun jika stafel yang salah maka bangkrut perusahaan ini. Akan dijual kemana jika tembakaunya rusak. Untuk tahap fermentasi ini kita pakai *feeling*. Jika teori fermentasi pasti sama dengan perusahaan-perusahaan lain. Namun untuk *feeling* sendiri pasti beda di tiap perusahaan” (Februari 2015).

Berdasarkan pernyataan tersebut jelas bahwa yang menjadi proses terpenting dari kegiatan UD. Hari Basoeki disini adalah proses fermentasi. Maka pada tahapan ini perlu pemantauan ketat sehingga kendala-kendala yang dapat menghambat kelanjutan proses produksi dapat segera teratasi.

Selain kesalahan pengecekan suhu yang sering terjadi, kondisi cuaca yang tidak menentu juga menjadi faktor penghambat dan merusak kondisi tembakau selama proses fermentasi berlangsung. Menurut Bapak Her mengatakan, “... dapat kita lihat saat ini juga musim penghujan. Tembakau bisa juga lembab dan rusak jika tidak dihangatkan. Oleh karena itu, pasti ada pengawas atau staf yang bertanggung jawab yang selalu *stand by* apabila dirasa akan turun hujan sehingga dia sudah menyiapkan anglu terlebih dahulu” (Januari 2015). Kegunaan anglu disini adalah untuk menghangatkan ruangan apabila suhu ruangan terlalu lembab/dingin. Pemasangan anglu dapat membantu mempercepat pematangan daun tembakau yang distafel. Berdasarkan hal tersebut, langkah perusahaan untuk mengatasi kendala yang sering terjadi adalah pengawasan utamanya pengawasan suhu karena proses fermentasi disini berhubungan langsung dengan suhu ruangan dan kondisi lingkungan.

Adapun pengawasan administratif yang dilakukan yaitu mencatat perubahan suhu stafel tiap harinya. Petugas mencatat kenaikan atau penurunan suhu pada pipil (lembaran kertas) yang digantung pada stafel tersebut. Apabila suhu yang ditetapkan

perusahaan sudah menunjukkan angka normal, maka proses fermentasi sudah selesai dan dapat dilakukan proses selanjutnya.

d. Tahap Sortasi Detail

Sama halnya dengan tahap blok sortasi yang menggolongkan daun tembakau menurut mutu/*grade* masing-masing. Pada tahap sortasi detail, proses penggolongan mutunya menjadi lebih rinci dan terbagi-bagi menjadi tahap kak-teng, tipis-sedang-tebal, kering-kelimis, warna dasar, rata-tidak rata, dan warna jadi. Tahap sortasi detail sangat memerlukan ketelitian yang sangat tinggi untuk dapat membedakan lembaran-lembaran daun dengan kualitas baik dan buruk sesuai ketentuan perusahaan. Tahap ini yang menjadi tahapan yang sangat penting karena tahapan ini akan menuju pada sasaran utama perusahaan yaitu menghasilkan *output* (keluaran akhir) yang sesuai dengan standar kualitas perusahaan dan keinginan para konsumen.

Proses sortasi detail juga dikerjakan secara manual dengan menggunakan tenaga kerja wanita karena perusahaan menganggap kinerja wanita lebih teliti dan telaten dalam menjalankan pekerjaannya. Proses ini sangat rentan terjadi kesalahan karena saat pekerja mulai tidak fokus dalam bekerja, maka hasil yang didapatkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Perusahaan selalu memberikan sampel-sampel (contoh) lembaran tembakau yang memenuhi standar sebagai acuan pekerja melakukan pekerjaannya. Jadi pekerja sudah ada pedoman tembakau seperti apa yang nantinya mereka akan pilah-pilah. Dapat disimpulkan adanya sampel dapat memudahkan pekerja (buruh sortir) mengelompokkan lembaran daun sesuai kriteria yang ada pada sampel yang diberikan oleh pihak perusahaan.

Adapun skema tahap sortasi detail tembakau *na-oogst* sebagai pedoman proses sortasi pada UD. Hari Basoeki Jember sebagai berikut.

Di bawah ini penjelasan dari masing-masing tahapan dalam sortasi detail:

1) Tahap Sortasi Kak (*foot*) – Teng (*middle*)

Tahapan pertama ini dilakukan dengan cara memisahkan daun tembakau sesuai posisi tumbuhnya lembaran daun pada tanaman tembakau. Daun Kak adalah

posisi daun tembakau yang berada di bagian bawah (kaki) tanaman tembakau. Biasanya lembaran daun ini berukuran besar namun daunnya tipis. Sedangkan untuk daun Teng adalah posisi daun berada di bagian tengah – atas (perut - leher). Untuk daun Teng berukuran kecil namun daunnya tebal.

Adapun rincian ciri-ciri daun Kak dan Teng adalah sebagai berikut.

No.	Kriteria Daun	Daun Kak	Daun Teng
1.	Bentuk daun	Ujung daun tumpul	Runcing
2.	Ketebalan daun	Tipis antara 0,4 mm - 0,6 mm	Tebal antara 0,6 mm - 1 mm
3.	Berat daun	Lebih ringan berkisar 1 – 1 ½ gr	Lebih berat berkisar 2 gram
4.	Panjang daun	40 – 45 cm	28 -30 cm
5.	Badan dan lebar daun	Kembung (gemuk)	Lebar (merah kehijau-hijauan)
6.	Warna daun	Agak kehitaman (kuning kecoklatan)	Terang
7.	Posisi daun	Perut – kaki (bawah)	Perut – leher (ujung atas)

Tabel 4.9 Kriteria Daun Kak dan Teng Tembakau *Na-Oogst*  
Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Proses pemisahan daun Kak dan Teng diawali dengan membuka untingan hasil stafel yang sudah matang. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan buruh sortir memisahkan dan menggolongkan tembakau yang termasuk kriteria Kak dan Teng. Setelah daun dibuka, daun dipilih satu per satu dan ditempatkan pada racak yang telah tersedia. Hasil pemisahan tersebut selalu ada keluaran yang tidak memenuhi standar Kak – Teng. Hasil yang tidak sesuai akan dipisahkan ke tempat (keranjang) untuk diproses kembali.

Pengawasan tahap sortasi Kak – Teng dilakukan oleh mandor yang telah mendapat kepercayaan dari kepala gudang. Mandor tersebut memantau setiap larik (barisan) pekerja. Untuk memudahkan pekerjaan buruh sortir, maka peran buruh peladen memberikan umpan (daun tembakau) kepada buruh sortir tersebut. Selain itu,

buruh peladen juga mengumpulkan hasil pekerjaan buruh sortir kemudian diletakkan pada tempat yang telah disediakan (keranjang yang berada di depan tiap-tiap pekerja).

Kendala yang biasanya sering terjadi pada sortasi Kak – Teng adalah ketidakhati-hatian pekerja membuka dan meletakkan daun tembakau pada racak sehingga terkadang membuat daun tembakau kusut bahkan robek. Hal tersebut yang dapat menurunkan kualitas daun dan menurunkan harga jual. Oleh karena itu sangat perlu adanya pengawasan yang dilakukan oleh mandor khususnya dalam mengawasi pekerjaan para anak buahnya.

## 2) Tahap Sortasi Tipis – Sedang – Tebal

Tahap kedua dari sortasi detail adalah memisahkan hasil pengelompokan daun Kak dan Teng berdasarkan ketebalan daunnya. Proses sortasi tipis-sedang-tebal ini dilakukan secara manual dan dibutuhkan konsentrasi yang tinggi para pekerja. Keahlian yang dibutuhkan perusahaan pada tahap ini utamanya terletak pada indera peraba para pekerja karena tahapan ini bertugas menggolongkan lembaran daun ke dalam masing-masing kelompok daun tipis, sedang, dan tebal. Dapat disimpulkan bahwa dalam tahap ini hanya mengandalkan perasaan dan indera peraba pekerja berfungsi dengan baik sehingga dapat membedakan daun tembakau dengan tepat.

Proses sortasi tipis-sedang-tebal dikerjakan dengan membagi dua kelompok kerja. Satu kelompok bertugas menggolongkan daun Kak menurut tipis-sedang-tebalnya daun sedangkan kelompok lainnya bertugas menggolongkan daun Teng. Pengawasan yang dilakukan dan kendala yang sering dialami dalam proses sortasi ini sama halnya dengan tahap sortasi Kak – Teng.

## 3) Tahap Sortasi Kering – Kelimis

Tahap ketiga dari sortasi detail adalah memisahkan daun tembakau menurut kondisi daunnya. Kondisi daun tembakau terbagi menjadi kering dan kelimis (terdapat minyak/oil). Daun kering adalah kondisi daun yang tidak terdapat flek/bercak hitam pada permukaan daun tembakau, sedangkan daun kelimis adalah

kondisi daun yang permukaan daunnya biasanya terdapat bercak hitam seperti berminyak yang membuat warna daun agak gelap.

Proses sortasi kering – kelimis sama halnya dengan proses sortasi Kak-Teng dan tipis-sedang-tebal. Para buruh sortir menggolongkan daun hasil sortasi tipis-sedang-tebal ke dalam kriteria kering dan kelimis. Hasil sortasi tersebut akan dikumpulkan oleh buruh peladen dan ditata di atas bandang/bedak kayu untuk dimulai proses selanjutnya.

#### 4) Tahap Sortasi Warna Dasar

Sortasi keempat dalam proses sortasi detail adalah menggolongkan daun tembakau berdasarkan warna dasar yang dimiliki oleh masing-masing daun tembakau. Warna dasar yang biasanya dimiliki oleh daun tembakau *na-oogst* yaitu: K (Kuning) – MM (Merah Muda) – M (Merah) – BB (Biru Muda) – B (Biru). Tembakau hasil sortasi kering-kelimis selanjutnya dikelompokkan lagi berdasarkan warna dasarnya. Tiap warna yang dihasilkan akan dimasukkan ke dalam tempat (keranjang) yang telah tersedia.

Dalam sortasi warna dasar dibutuhkan *skill* utamanya kemampuan dalam membedakan warna dasar. Jadi saat pekerja melihat wara-warna dasar daun, fungsi indera penglihatan harus baik agar tidak terjadi kesalahan membedakan warna. Selain indera penglihatan harus berfungsi dengan baik, membedakan warna dasar dari masing-masing daun tembakau sangat tergantung dari penerangan di dalam gudang. Penerangan yang baik adalah penerangan yang cukup sehingga buruh sortir tidak terlalu silau ataupun kekurangan cahaya.

#### 5) Tahap Sortasi Rata – Tidak Rata

Tahap kelima dari sortasi detail adalah penggolongan daun tembakau berdasarkan rata tidaknya warna dasar daun. Kualitas daun tembakau yang baik adalah warna dasar daun yang merata, sedangkan untuk kualitas kedua adalah daun tembakau yang warna dasarnya tidak rata (belang).

Tahap sortasi ini dikerjakan secara manual dengan masing-masing kelompok pekerja diawasi oleh seorang mandor. Mandor itulah yang bertugas mengawasi dan mengoreksi hasil pekerjaan buruh sortir dan mengupayakan agar tidak terjadi kesalahan pada hasil kerja para buruh. Hasil dari tahap sortasi ini akan menjadi umpan (masukan) bagi tahap selanjutnya.

#### 6) Tahap Halus – Kasar

Tahap keenam adalah penggolongan daun tembakau berdasarkan halus kasarnya *texture* permukaan daun. Proses ini adalah kelanjutan dari proses sortasi rata-tidak rata warna dasar daun tembakau yang dimiliki. Para buruh sortir mengelompokkan kembali daun tembakau hasil sortasi tahap sebelumnya ke dalam kelompok halus dan kasar. Proses ini dilakukan dengan cara diraba setiap lembaran daun tembakau sehingga buruh dapat memisahkan tekstur permukaan daun yang kasar dan halus. Berdasarkan hal tersebut maka kemampuan yang dimiliki oleh para pekerja utamanya ketajaman indera peraba harus berfungsi dengan baik untuk membedakan *texture* daun yang diinginkan.

Pengawasan yang dilakukan sama halnya dengan pengawasan tahap sortasi lainnya yaitu dengan memantau langsung kinerja para pekerja dan apabila ditemukan kesalahan, maka akan segera dikoreksi dan diperbaiki kembali. Hasil dari tahap ini akan diberi kode atau catatan kecil untuk memudahkan buru peladen membawa hasil tersebut ke proses yang selanjutnya.

#### 7) Tahap Sortasi Warna Jadi

Tahapan terakhir dalam sortasi detail adalah sortasi warna jadi. Sama halnya dengan sortasi warna dasar. Hasil yang didapatkan dari sortasi warna dasar berupa K-MM – M – BB - B ini selanjutnya diproses menjadi warna jadi dan akan menghasilkan warna baru yaitu Kuning – Merah Muda (MM) – Merah Tua (MT) – Merah Tua Gelap (MTG) – Merah Bata (MB) – Merah Barat Gelap (MBG) – Merah

Bata Terang (MBT) - Biru Muda (BB) – Biru (B) – Biru Gelap (BG). Hasil sortasi detail ini nantinya akan diproses lagi melalui tahap gambang (unting).

Faktor yang perlu diperhatikan dalam tahap sortasi detail ini adalah penerangan yang baik, ketajaman indera penglihatan buruh sortir, konsentrasi, dan kedisiplinan kerja para pekerja. Setiap tahapan proses sortasi detail mempunyai cara pengawasan yang sama yaitu memantau secara langsung kinerja para pekerjanya dan apabila terjadi kekeliruan dan kesalahan maka akan segera dikoreksi dan diperbaiki. Kendala yang sering terjadi adalah rasa bosan dan jenuh pekerja utamanya saat siang hari yang dapat mempengaruhi hasil kerja yang didapatkan. Selain itu, kesalahan yang biasanya dilakukan pekerja pada tahap sortasi detail yaitu keteledoran buruh peladen yang bertugas mengangkat hasil para pekerja dan meletakkannya di dalam keranjang berdasarkan mutu masing-masing. “Biasanya kita taruh di keranjang A, ternyata buruh peladen menaruhnya di keranjang B”, ungkap Bapak Her (April 2015). Disini madorlah yang sangat berperan untuk mengatasi hambatan tersebut. Mandor akan mengontrol, menegur pekerja dan memberi pengarahan serta semangat pada pekerja tersebut agar bekerja lebih baik lagi. Mereka memerintahkan pekerja untuk menyaring atau mensortasi ulang hasil pekerjaan yang salah tersebut.

e. Tahap Gambang

Gambang adalah proses mengikat daun tembakau yang sudah melalui proses sortasi sebelumnya. Tahapan yang dilakukan dalam proses gambang ini yaitu hasil sortasi warna jadi yang sudah dikelompokkan kemudian diikat menjadi untingan. Dalam satu ikat biasanya terdiri dari 25 - 45 lembar. Penentuan jumlah lembaran daun dalam satu unting tidak selalu begitu. Apabila dalam satu untingan terlihat terlalu besar maka oleh pekerja dipisah menjadi dua bagian. Setelah lembaran daun tembakau selesai digambang maka selanjutnya diberi kode hasil gambangan supaya tidak bercampur dengan warna lainnya. Kesalahan dalam pemberian kode hasil akan sangat fatal dan menyebabkan kesalahan dalam memberikan *grade* pada daun tembakau tersebut.

Pengawasan operatif yang dilakukan oleh mandor termasuk kepala gudang adalah memantau hasil kerja para pekerja. Apabila saat mandor melihat terdapat untingan tembakau yang tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, maka tugas mandor menarik dan memerintahkan buruh gambang untuk memproses kembali. Sedangkan untuk pengawasan administratif dilakukan oleh juru timbang dengan cara mencatat hasil timbangan untingan yang dihasilkan para pekerja ke dalam buku laporan.

f. Tahap Lente

Tahap *lente* adalah proses menggolongkan untingan tembakau berdasarkan panjang pendeknya tembakau. Proses ini menggunakan bantuan papan ukur yang telah disediakan oleh perusahaan. Pemisahan daun berdasarkan ukuran dapat terbagi menjadi beberapa kelas yang kriterianya tercantum pada papan ukur tersebut.

Adapun standar ukuran daun yang digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember adalah sebagai berikut.

No.	Kelas/Ukuran	Panjang Daun	Warna Papan
1.	1	> 45 cm	Orange tua
2.	2	40 – 45 cm	Biru
3.	3 <sup>+</sup>	32 – 35 cm	Kuning
4.	3 <sup>-</sup>	30 – 32 cm	Merah
5.	4 <sup>+</sup>	28 – 30 cm	Hitam
6.	4 <sup>-</sup>	25 – 28 cm	Kuning muda
7.	5	20 – 25 cm	Orange muda

Tabel 4.10 Standar Ukuran Daun yang digunakan oleh UD. Hari Basoeki Jember  
Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Berdasarkan tabel di atas, ukuran daun kelas 1 merupakan ukuran daun tembakau yang memiliki kualitas terbaik. Hal itu didasarkan pada panjangnya ukuran daun yang melebihi 45 cm. Proses pengukuran daun tersebut dilakukan dengan cara tembakau yang sudah diunting kemudian diletakkan di atas papan ukur untuk mengetahui berapa panjang daun untingan tersebut. Pada papan ukur tersebut sudah

tertera kriteria ukuran sehingga buruh *lente* tidak perlu susah payah menghitung panjangnya daun. Pekerja hanya melihat ujung tembakau tersebut berada pada kelas yang mana. Hasil dari pengukuran selanjutnya diletakkan di keranjang atau bandang yang berbeda sesuai ukuran masing-masing.

Pengawasan operatif yang dilakukan oleh mandor ataupun staf produksi yaitu dengan cara mengawasi jalannya proses pengukuran agar sesuai dengan standar kelas masing-masing. Penyimpangan yang sering terjadi pada tahap ini biasanya pekerja terlalu tergesa-gesa dan tidak hati-hati dalam pengukuran untingan tersebut. Pekerja selalu berpikiran supaya pekerjaan cepat selesai dan hasil yang didapatkan banyak namun mereka tidak mengutamakan benar tidaknya hasil yang mereka kerjakan. Tindakan korektif yang dilakukan mandor dengan memberikan pengarahan tentang bagaimana yang sebaiknya dilakukan. Sedangkan pengawasan administratif yang dilakukan adalah mencatat masing-masing hasil timbangan dalam pembukuan. Hasil timbangan tersebut kemudian diberi kode untuk memudahkan para pekerja mengetahui mutu/*grade* masing-masing tumpukan untingan.

g. Tahap Na Fermentasi (Fermentasi Ulang)

Proses fermentasi ulang pada dasarnya sama dengan fermentasi sebelumnya. Pada fermentasi ulang, prosentase penurunan kadar air sangat kecil karena proses ini dilakukan agar tembakau lebih matang secara merata dan lebih mengeluarkan aroma yang khas sambil menunggu proses pengebalan dilakukan. Proses fermentasi ulang ini merupakan proses penyempurnaan fermentasi yang telah dilakukan sebelumnya. Suhu ruangan dan kondisi lingkungan yang selalu berbeda dapat menyebabkan suhu untingan tembakau yang semula menunjukkan angka normal (angka yang telah ditetapkan) dapat berubah baik itu suhu naik ataupun turun. Menurut Bapak Her selaku manajer produksi UD. Hari Basoeki berkaitan dengan suhu dan penggunaan tungku.

“Jangankan bahan baku kayak gini. Sudah *ready bal* saja saya kasih tungku juga. Kalau gak gitu, udaranya dingin atau basah masuk ke bal

itu akan menjadi jamur. Sampai barang habis maka tungku masih digunakan. Itu perawatannya. Kalau udaranya menunjukkan angka 70-75 itu masih normal. Apalagi sampai angka 50 itu sudah kering. Aman itu sudah untuk kita gak mungkin ada jamur. Jamur itu kan ada karena udara dingin atau basah. Setiap hari kita lihat” (Januari 2015).

Sebegitu pentingnya tahap fermentasi membuat pihak perusahaan selalu mengutamakan pengawasan dalam proses ini. Dikatakan bahwa proses fermentasi adalah jantungnya perusahaan. Apabila tembakau rusak, maka tembakau tersebut tidak dapat dipakai lagi dan itu menyebabkan kerugian pada perusahaan. Dalam hal pengawasan, semua orang ikut terlibat dalam pengukuran suhu baik itu staf perusahaan maupun para buruh yang nantinya dilaporkan kepada pihak yang berkepentingan.

Proses pengawasan tahap fermentasi ulang sama halnya dengan tahap fermentasi awal. Secara operatif, staf stafel selalu memeriksa peningkatan suhu stafel setiap harinya hingga suhu yang dihasilkan dalam batas normal (stabil) tidak lagi naik ataupun turun. Adapun pengawasan administratif yang dilakukan dengan mencatat perubahan suhu setiap harinya pada pipil (catatan kecil) yang tertera pada tumpukan stafel. Catatan tersebut juga akan disalin pada pembukuan yang akan dilaporkan kepada kepala gudang (manajer produksi).

#### h. Tahap Pengemasan (pengebalan)

Pengebalan merupakan proses akhir dari pengolahan tembakau *na-oogst* yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki Jember. Tembakau yang sudah terkelompok dalam satu mutu, satu ukuran, dan satu warna tersebut kemudian dikemas dalam kapasitas 80-100 kg dengan bantuan peti sebagai alat pembentuk tembakau. Prosedur pengebalan antara tembakau bahan *dek-om* dan *filler* berbeda. Untuk tembakau bahan *dek-om*, proses memasukkan tembakau ke dalam peti harus dilakukan dengan hati-hati supaya tidak rusak dan robek. Apabila tembakau yang akan dikemas tersebut robek maka akan menurunkan kualitas daun dan utamanya dapat menurunkan harga

jual tembakau tersebut. Jadi diharuskan pengerjaan proses pengebalan ini dilakukan dengan baik dan benar sesuai standar yang diterapkan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Rifa'i selaku asisten manajer dan ikut serta dalam mengawasi pengemasan tembakau.

“Tembakau dalam proses pengebalan ini sudah barang bagus. Jadi tidak boleh robek. Ya harus pelan-pelan. Ini ada kertas. Dikasih kertas untuk menghindari sobek. Jika misalnya ada yang sobek ya tetap masih di pakek cuma untuk barang yang jelek. Itu jadi barang yang jelek dan mutunya menurun. Kalau yang ini mutunya sudah bagus. Natanya harus satu-satu seperti pindangan dan harus pelan-pelan. Tidak boleh kasar dalam mengemasnya” (Februari 2015).

Tahapan untuk proses pengebalan tembakau bahan *filler* lebih mudah. Tembakau dimasukkan ke dalam peti sedikit demi sedikit namun dipadatkan dengan cara diinjak. Setelah padat, maka tembakau ditumpuk kembali ke dalam peti kemudian dipadatkan kembali. Begitu pula selanjutnya hingga peti terisi semua dengan untingan tembakau tersebut. Proses memasukkan tembakau ke dalam peti menggunakan 2-3 orang pekerja. 1 orang bertugas memadatkan isi peti dan 2 orang lainnya menata dan memberi umpan kepada buruh yang menata tembakau tersebut. Sedangkan proses pengebalan untuk tembakau bahan *dek-om* dilakukan lebih hati-hati karena ini merupakan tembakau dengan *grade* yang paling bagus sehingga diusahakan jangan sampai daun sobek. Proses penataan dilakukan dengan cara membuka salah satu sisi peti kemudian tiap untingan daun tembakau ditata/disusun satu demi satu hingga memenuhi isi peti. Setiap susunan akan dilapisi pembatas dengan menggunakan kertas untuk menghindarkan dari kerusakan daun.

Tahap selanjutnya tembakau yang telah terbentuk akan dikemas menggunakan mesin pres untuk lebih memadatkan lagi untingan tembakau dan selanjutnya dijahit tepi-tepi kemasan tersebut. Namun terlebih dahulu tiap tepi bal diberi penahan dari kardus guna membuat bentuk bal menjadi kotak sempurna dan menghindari kerusakan bal akibat tekanan pada saat penumpukan bal di gudang penyimpanan.

Tembakau yang sudah dikemas selanjutnya dapat disimpan di dalam gudang atau dapat langsung dijual kepada konsumen.

Tujuan dari tahap pengebalan adalah untuk mempertahankan mutu tembakau dan untuk menghindari adanya hama dan jamur. Tembakau yang telah di bal kemudian diberi kode untuk memudahkan pihak perusahaan mengetahui identitas atau mutu bal-an tembakau tersebut. Pengawasan yang dilakukan pihak perusahaan adalah pengawasan operatif dan administratif. Pengawasan operatif dilakukan dengan cara mengontrol cara kerja pekerja dalam menata dan mengemas tembakau dan memastikan kebenaran isi sesuai dengan standar yang ditetapkan. Adapun pengawasan administratif dilakukan oleh juru timbang dan juru tulis dengan menimbang tembakau dan mencatat banyaknya jumlah bal yang dihasilkan. Hasil pencatatan tersebut dimasukkan ke dalam buku laporan yang nantinya akan dilaporkan kepada kepala gudang dan direktur UD. Hari Basoeki Jember.

#### **4.3.3.3 Pengawasan Kualitas *Output* Produk Tembakau *Na-Oogst Pasca* Proses Produksi pada UD. Hari Basoeki Jember**

Pengawasan kualitas dengan melakukan pengawasan pada produk akhir (hasil dari kegiatan proses produksi) merupakan usaha dari perusahaan untuk dapat mempertahankan kualitas produk yang dihasilkannya. Pengawasan atau pemeriksaan akhir dilakukan apabila semua tahap proses produksi sudah dilakukan. Pemeriksaan atas produk jadi harus dilakukan oleh para pengawas atau petugas kontrol yang kompeten. Produk harus diperiksa dengan pengukuran, pengujian, atau dengan sarana lain untuk menjamin bahwa sesuai dengan spesifikasi. Dengan adanya pemeriksaan produk akhir ini dapat meminimalisir adanya produk cacat dan masalah-masalah yang mungkin terjadi.

Berdasarkan hasil produksi yang diperoleh UD. Hari Basoeki Jember pada periode 2014 – 2015 adalah untuk mutu *dek – om* sebesar 720 bal dan mutu *filler* sebesar 1.680 bal. Keseluruhan hasil produksi berjumlah 2.400 bal atau setara dengan 240 ton. Batasan angka penyusutan yang ditetapkan perusahaan maksimal 20 %

dimulai dari proses pembelian hingga tahap pengemasan selesai dilakukan. Hasil produksi perusahaan terbilang cukup banyak meskipun tidak sesuai dengan target yang diinginkan untuk tahun ini. Begitu banyaknya produk yang dihasilkan maka perusahaan mengambil tindakan pencegahan agar tidak terjadi kerusakan produk. Hasil produksi perusahaan masih mendapat perawatan sebelum akhirnya dipasarkan karena masih menunggu pesanan dan proses pengiriman barang ke luar negeri.

Pemeliharaan dan perawatan produk akhir (*output*) perusahaan merupakan salah satu fungsi yang sangat penting dalam perusahaan manufaktur. Perawatan merupakan kegiatan untuk menjaga agar produk akhir perusahaan dapat tahan lama dan terlindung dari gangguan hama dan jamur. Pada hasil produksi perusahaan UD. Hari Basoeki tidak serta merta langsung terjual habis pada periode itu juga. Masih banyak sisa dari bal-an yang masih belum terjual atau belum laku, diantaranya tahun 2000-an. Pada proses penyimpanan, meskipun proses penyimpanan bal tembakau sudah dijalankan dengan baik agar terhindar dari hama dan jamur namun masih saja terjadi kerusakan pada bal tersebut utamanya bagi stok tahun-tahun lalu. Oleh karena itu, untuk mengurangi adanya kerusakan produk secara menyeluruh diperlukan upaya perawatan dan perbaikan terhadap produk akhir perusahaan. Upaya tersebut merupakan tindakan pengawasan yang dilakukan pada hasil akhir perusahaan.

Biasanya sisa stok barang yang tidak laku tersebut diikutkan ke penjualan tahun berikutnya. Menurut Bapak Her, "... masih ada stok tahun 1999 berjumlah 1 bal. Sekarang kita ikutkan ke penjualan tahun 2011" (Januari 2015). Hal ini dapat membuktikan bahwa meskipun barang yang dimiliki dalam kondisi yang sudah lama namun karena upaya perusahaan dalam merawat dan memperbaiki barang tersebut sehingga masih memiliki nilai jual.

Barang yang ditawarkan ke perusahaan lain itu biasanya dapat dikatakan barang-barang dengan mutu yang sangat rendah sedangkan untuk stok barang yang masih memiliki kualitas yang tinggi dapat disimpan dan diperbaiki untuk dijual ke tahun berikutnya. Stok barang dengan kualitas rendah tidak dapat diekspor oleh perusahaan karena perusahaan tidak mempunyai saluran distribusi ke negara tujuan.

Menurut Bapak Her (Februari 2015), “Kita tidak mengekspor barang yang kualitasnya rendah. Kita tidak punya pasaran kesana. Jadi kita tawarkan ke perusahaan lain mungkin mereka mau barang ini”. Perawatan yang dilakukan UD. Hari Basoeki untuk barang yang kualitasnya rendah yaitu mencabut dan membuang daun tembakau yang jelek, lalu perusahaan menawarkan barangnya lagi ke perusahaan lain.

Ketika perusahaan akan melakukan pengiriman, pihak perusahaan terlebih dahulu melakukan pengecekan pada tiap-tiap bal yang akan dikirim. Langkah tersebut dilakukan untuk memastikan apakah kondisi isi bal masih baik atau terdapat jamur yang dapat merusak daun-daun tembakau. Bal yang akan dikirim dicek kembali apabila ada jamur. Prosedurnya bal tembakau tersebut dibuka kembali, dibersihkan dengan jalan di lap atau digosok menggunakan kain halus yang telah diberi sedikit alkohol 97%, yang selanjutnya dikemas kembali. Perawatan juga dilakukan dengan jalan fumigasi untuk mencegah timbulnya jamur.

Adapun penjelasan mengenai langkah yang diambil oleh perusahaan untuk dapat mempertahankan kualitas dari produk akhirnya adalah sebagai berikut.

a. Penyimpanan

Proses penyimpanan tembakau *na-oogst* UD. Hari Basoeki Jember dilakukan setelah tembakau dikemas ke dalam bentuk bal. Penyimpanan dilakukan dengan menumpuk bal-an tembakau sesuai nomor bal yang sudah ada. Selama proses penyimpanan, kondisi atau suhu ruangan harus tetap terjaga karena bila suhu ruangan terlalu rendah ataupun tinggi dapat merusak tembakau dan menyebabkan serangan hama dan jamur. Penumpukan bal harus dilakukan dengan hati-hati untuk menghindari kerusakan. Adapun SOP berkaitan dengan standar gudang penyimpanan diantaranya:

1. Gudang penyimpanan harus dalam keadaan bersih, kering dan terhindar dari kebocoran.

2. Dalam menyusun bal tembakau harus menggunakan bedak atau alas supaya tidak bersentuhan langsung dengan lantai. Alas tersebut juga berguna untuk menjaga kelembaban tembakau.
3. Suhu ruangan gudang harus tetap terjaga untuk menghindari kekeringan ataupun kelembaban.

Tidak ada tempat khusus untuk gudang penyimpanan pada UD. Hari Basoeki. Hanya saja proses perawatannya ditutup oleh tikar dengan maksud supaya debu dan udara dingin tidak masuk. Pemeriksaan rutin harus selalu dilakukan tiap harinya karena kondisi lingkungan dan suhu ruangan yang tidak menentu. Kendala yang biasanya terjadi saat penyimpanan barang di gudang adalah saat proses penumpukan bal terkadang pekerja kurang hati-hati dalam menumpuknya sehingga kondisi tumpukan menjadi miring dan tidak rapi. Upaya korektifnya yaitu staf memerintahkan pekerja untuk melakukan penataan kembali. Sedangkan pengawasan administratif yang dilakukan adalah mencatat setiap hasil bal yang telah dikemas.

#### b. Fumigasi

Sebelum tembakau siap dikirim atau dijual ke luar negeri (ekspor), maka pihak perusahaan melakukan pengecekan bal dan fumigasi. Fumigasi ini adalah proses memberikan obat untuk membunuh jamur yang ada di dalam bal tembakau. Fumigasi dilakukan secara intensif dalam 2 bulan sekali sebagai usaha preventif atau pencegahan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari hama *Lasioderma* dan mencegah timbulnya jamur. Namun apabila perusahaan akan melakukan ekspor, proses fumigasinya dilakukan langsung dari lembaga. Serangan hama *Lasioderma* dapat menyebabkan penurunan kualitas daun tembakau karena dapat menimbulkan lubang-lubang pada daun tembakau akibat serangan hama tersebut. Oleh karena itu, proses fumigasi menjadi langkah preventif yang dilakukan perusahaan guna mencegah kerusakan pada daun tembakau dalam bal.

Menurut Bapak H. Rifa'i selaku asisten manajer dan pengawas proses produksi menyatakan:

“Pengawasan yang dilakukan perusahaan dengan dibuka bal-balannya. Dibuka itu takutnya ada jamur. Itu satu bulan bal tembakau harus dibalik. Yang atas ditaruh di bawah dan yang bawah bisa ditaruh di atas ataupun di tengah. Selanjutnya itu masih di *fotoxin*. Itu langkahnya: ditumpuk apa itu ukurannya 300 bal. Nanti dikasih *fotoxin* lalu ditutup. Racunnya tersebut ditaruh di piring, dimasukkan di bawahnya bedak. Itu saja ada ukurannya. Kalau balnya sekian, ukuran obatnya berapa. Ada aturan pemakaiannya” (Januari 2015).

Obat yang digunakan dalam proses fumigasi adalah *fotoxin*. Pemberian *fotoxin* disesuaikan dengan volume tembakau yang difumigasi yakni 1 tablet *fotoxin* baik digunakan untuk tiap 1 m<sup>2</sup>. Perusahaan menyusun tumpukan bal menjadi ukuran 7 x 9 m<sup>3</sup> dengan menggunakan terpal 20 x 20 m<sup>3</sup>. Untuk fumigas sendiri perusahaan memanggil pihak lembaga.

Ketentuan penggunaan obat *fotoxin* sebagai berikut.

Perusahaan melakukan fumigasi selama 2 bulan sekali per tablet 1 m<sup>2</sup>.

1 m<sup>2</sup> itu satu tablet seandainya p x l x t.

Misalnya: p = 4, l = 4, dan t = 2 ..... jadi seluas 32 m<sup>2</sup>.

$$32 \text{ m}^2 = 32 \text{ tablet } \textit{fotoxin}$$

8 tablet



Berdasarkan perhitungan tersebut tiap sudut tumpukan bal diisi 8 tablet karena terdapat 4 sisi.

Proses fumigasi terlebih dahulu harus disetujui oleh lembaga terkait yaitu Lembaga Tembakau (LT). Perusahaan mengajukan permohonan untuk melakukan

fumigasi disertai dengan lampiran keterangan bal tembakau yang akan dikirim. Keterangan tersebut diantaranya: jumlah bal yang akan diekspor, negara tujuan, dan tahun panen. Setelah permohonan tersebut telah disetujui oleh pihak LT, UD. Hari Basoeki sudah diperbolehkan untuk melakukan fumigasi. Jangka waktu fumigasi biasanya adalah 1 minggu. Namun itu tergantung permintaan gudang. Jika gudang menginginkan proses fumigasi dilakukan selama 2 minggu, maka pemakaian obatnya *double tablet*. Akan tetapi otomatis biaya yang dikeluarkan bertambah banyak. Pengawasan yang dilakukan oleh petugas LT dilakukan setiap 2 kali dalam satu minggu untuk memeriksa pengukuran reaksi tiap obat yang digunakan. Setelah proses fumigasi dinyatakan berhasil, maka produk UD. Hari Basoeki siap untuk diekspor ke negara tujuan.

#### **4.4 Interpretasi Data**

UD. Hari Basoeki Jember merupakan salah satu perusahaan pengolahan tembakau yang bergerak dalam usaha ekspor tembakau (bidang agribisnis) di Kabupaten Jember. Jenis tembakau yang diekspor adalah tembakau *na-oogst* yang digunakan sebagai bahan baku pembuatan cerutu. Setiap bal hasil akhir proses produksi perusahaan harus lulus uji kualitas mutu dari Lembaga Tembakau (LT) agar bisa menembus pasar internasional. Oleh karena itu, proses produksi yang dilakukan perusahaan harus didasarkan pada SOP yang telah ditetapkan sehingga menghasilkan produk akhir (*output*) yang berkualitas tinggi.

Jenis produksi yang digunakan oleh perusahaan UD. Hari Basoeki Jember termasuk ke dalam kategori proses produksi secara terus-menerus (*continous process*) dimana proses yang dilakukan sesuai dengan urutan yang jelas dan tidak berubah-ubah dimulai dari tahap pembelian bahan mentah sampai menjadi barang jadi. Hal ini juga dapat terbukti berdasarkan ciri-ciri proses produksi terus-menerus yaitu proses ini mudah terhenti apabila terjadi kemacetan di suatu tahapan (di awal, tengah, maupun akhir) yang berdampak terhentinya seluruh proses produksi perusahaan.

Dalam menjalankan aktivitas produksinya, UD. Hari Basoeki Jember melakukan tindakan pengawasan sebagai tindakan kontrol (pengendalian) agar tidak terjadi penyimpangan atau dapat dikatakan meminimalisir penyimpangan selama proses produksi berlangsung. Dalam sebuah pengawasan harus ditetapkan dulu suatu standar untuk mempermudah penilaian apakah pekerjaan yang dilakukan terdapat penyimpangan atau tidak. Standar yang ditetapkan tidak bertentangan atau selaras dengan tujuan awal yang ditetapkan karena pada dasarnya pengawasan sebagai alat untuk mengontrol apakah pencapaian tujuan sudah atau masih berada pada jalan yang benar atau tidak. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil akhir sesuai yang direncanakan oleh perusahaan berupa terciptanya produk yang berkualitas sesuai standar diperlukan adanya pengendalian mutu melalui pengawasan proses produksi.

Kualitas menjadi keunggulan kompetitif yang diterapkan oleh setiap perusahaan. Untuk menjaga kualitas produk agar sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan perusahaan, perusahaan perlu melaksanakan pengawasan secara intensif dan terus-menerus utamanya pengawasan terhadap proses produksi perusahaan. Pengawasan proses produksi yang diterapkan UD. Hari Basoeki tergolong ke dalam sistem *flow control* (pengawasan arus) yaitu berdasarkan arus pengerjaan proses mulai dari tahap *input*, *transformasi*, dan keluaran (*output*).

Kegiatan pengawasan pada tahap *input* yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember meliputi pengawasan pada faktor-faktor produksi yang digunakan oleh perusahaan, diantaranya: ketersediaan bahan baku berkaitan dengan proses pembelian bahan baku perusahaan, SDM, peralatan dan mesin, serta biaya (anggaran) yang digunakan selama proses produksi berlangsung. Pengawasan tahap ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab kepala gudang atau manajer produksi. Namun tanpa bantuan pihak lain kegiatan pengawasan tidak akan berjalan dengan lancar sehingga kepala gudang membutuhkan mandor sebagai orang yang dipercaya membantu pekerjaan kepala gudang. Pengawasan faktor-faktor produksi UD. Hari Basoeki telah dilakukan sesuai SOP (*Standart Operating Prosedure*) dengan baik. Namun dalam pelaksanaannya pasti terdapat kendala yang tidak terduga sehingga aktivitas produksi

menjadi terhambat. Kendala yang biasa dihadapi oleh UD. Hari Basoeki dalam tahap *input* adalah ketersediaan bahan baku yang tidak sesuai dengan permintaan perusahaan. Kendala ini terjadi selama proses pembelian berlangsung.

Kegiatan pengawasan proses produksi pada tahap *transformasi* yaitu pelaksanaan keseluruhan proses untuk menghasilkan produk sesuai standar mutu. Pada pengawasan proses produksi pada tahap *transformasi*, setiap tahapan sangat mempengaruhi kualitas produk, mulai dari tahap bir-bir, blok sortasi, fermentasi, sortasi detail, gambang, *lente*, fermentasi ulang, hingga sampai pada tahap pengemasan. Pada setiap tahapan perlu adanya pengawasan yang ketat khususnya pada tahap sortasi detail dan fermentasi karena apabila tembakau yang disortasi ke dalam masing-masing mutu hasilnya tidak dipisahkan, tercampur, ataupun salah memasukkan mutu ke dalam *grade* yang salah maka akan mempengaruhi aroma khas tembakau dan tahap proses selanjutnya. Sedangkan apabila dalam tahap fermentasi tidak diawasi dengan ketat akan menyebabkan kerusakan yang fatal pada tembakau sehingga hal ini dapat seketika membuat perusahaan mengalami kebangkrutan. Kesalahan ataupun kendala tersebut utamanya berasal dari keteledoran pekerja dan kurangnya kehati-hatian dalam mengerjakan tugasnya.

Kegiatan pengawasan proses produksi pada tahap *output* (hasil akhir) dilakukan dengan merawat dan menjaga kualitas produk akhir (bal) yang dihasilkan perusahaan selagi menunggu proses pengiriman barang ke konsumen/negara tujuan ekspor. Adapun perawatan produk akhir yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki ialah dengan cara penyimpanan yang baik dan fumigasi. Penyimpanan barang sendiri dilakukan dengan menempatkan barang dalam kondisi tunggu diruang penyimpanan barang. Sedangkan fumigasi disini adalah tindakan yang dilakukan untuk melindungi bal dari serangan hama dan jamur. Tahap fumigasi dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya preventif mencegah kerusakan produk akhir. Namun pengawasannya juga dilakukan oleh *quality control* perusahaan dan dibantu oleh Lembaga Tembakau (LT). Adapun langkahnya dengan jalan menata bal-bal tembakau ke dalam beberapa susun dengan dilapisi bedak supaya tidak bersentuhan langsung dengan lantai.

Pengawasan proses produksi pada UD. Hari Basoeki Jember dilakukan dengan menggunakan 2 metode, yaitu: pengawasan secara operatif dilakukan dengan jalan turun langsung memantau kinerja para pekerja, sedangkan pengawasan administratif dilakukan dengan jalan petugas juru tulis/timbang mencatat hasil proses produksi pekerja setiap harinya ke dalam pembukuan dan melaporkan hasil tersebut kepada pihak yang berkepentingan. Pengawasan yang dilakukan sudah didasarkan pada SOP yang telah ada, namun pada kenyataan SOP pada setiap proses kurang berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Permasalahan yang sering terjadi pada tahapan proses produksi perusahaan adalah tahapan sortasi. Hal itu karena tembakau sebagai bahan baku yang digunakan perusahaan mudah rusak jika tidak dilakukan dengan hati-hati. Selain itu, penyusutan dari tembakau tersebut yang terbilang besar sekitar 20 % membuat perusahaan harus mengoptimalkan waktu pengerjaan seefisien mungkin karena penyusutan juga disebabkan oleh kandungan kadar air dalam tembakau yang semakin berkurang akibat suhu ruangan.

Pengolahan (proses produksi) merupakan tindakan efektif harapannya produk yang dihasilkannya dapat memenuhi standar yang ditetapkan dan dapat diterima oleh pasar. Kenyataannya karena potensi tembakau Jember dan permintaan pasar menurun, serta kualitas yang ditawarkan petanipun kepada perusahaan juga ikut menurun (tidak sesuai standar) akibat menurunnya luas areal lahan yang ditanam tembakau dan keadaan iklim yang tidak menentu membuat perusahaan eksportir lebih meningkatkan pengawasan terhadap aktivitas produksinya untuk menghasilkan *output* yang berkualitas agar produknya tetap bisa laku dipasaran.

Jadi, dapat disimpulkan pengawasan proses produksi yang dilakukan UD. Hari Basoeki sudah berjalan dengan baik meskipun terdapat beberapa perubahan dalam pelaksanaannya. SOP yang ditetapkan kurang didukung dengan instruksi kerja yang tertulis sehingga mempersulit pengawas produksi mengarahkan faktor-faktor produksinya yang meliputi: faktor manusia, bahan baku, peralatan atau mesin, dan juga biaya yang digunakan.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Perusahaan ekportir “UD. Hari Basoeki Jember” melakukan pengawasan proses produksi untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan. Kualitas tembakau sangat menentukan bagi perusahaan di dalam memenuhi permintaan pembeli sehingga menghasilkan kepuasan tersendiri bagi konsumen dan menguntungkan kedua belah pihak baik pembeli maupun penjual. Untuk menjaga kualitas produk agar sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan perusahaan, perusahaan perlu melaksanakan pengawasan secara intensif dan terus-menerus utamanya pengawasan terhadap proses produksi perusahaan.

Proses pengawasan yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki berawal dari penetapan standar pelaksanaan (perencanaan), pengukuran kinerja (kegiatan nyata), dan mengambil tindakan koreksi bila diperlukan. Upaya pengendalian kualitas produk melalui pengawasan proses produksi ini merupakan suatu hal yang sangat penting dilakukan. Adapun tindakan pengawasan yang dilakukan oleh UD. Hari Basoeki Jember mencakup: pengawasan pada tahap *input* meliputi pengawasan pada faktor-faktor produksi (bahan baku utamanya dalam proses pembelian, pengawasan tenaga kerja (SDM), pengawasan peralatan dan mesin, serta pengawasan biaya, pengawasan tahap *transformasi* yang meliputi: pengawasan tahap buka daun/bir-bir, blok sortasi, fermentasi, sortasi detail, gambang/untingan, *lente*, fermentasi ulang, dan pengebalan, dan pengawasan tahap *output* meliputi proses penyimpanan dan fumigasi.

Pengawasan proses produksi pada UD. Hari Basoeki Jember dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu: secara operatif dan administratif. Pengawasan secara operatif dilakukan dengan jalan manajer produksi beserta staf yang diberi kewenangan untuk mengawasi turun langsung memantau kinerja para pekerja,

sedangkan pengawasan secara administratif dilakukan dengan jalan staf juru tulis/timbang mencatat hasil kinerja pekerja ke dalam pembukuan yang nantinya akan dilaporkan kepada pihak terkait.

Implementasi pengawasan proses produksi yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember pada periode 2014 – 2015 berhasil menjaga kualitas *output* yang dihasilkan meskipun hasil produksi yang diperoleh tidak memenuhi target (rencana) awal produksi dan mengalami penurunan hasil produksi karena terjadi penyusutan sekitar 20 % dan akibat adanya perlakuan tenaga kerja akan bahan baku yang tidak sesuai dengan SOP sehingga menyebabkan kualitas yang dihasilkan tidak sesuai kualitas yang ditentukan. Ketidaktercapaian hasil produksi terhadap hasil pembelian yang telah dilakukan pada tahun 2014 disebabkan oleh ketersediaan bahan baku yang tidak sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan perusahaan sehingga perusahaan tidak berani membeli bahan baku terlalu banyak dan adanya penyusutan. Adapun fungsi diterapkannya pengawasan proses produksi adalah mengurangi kesalahan teknis yang terjadi selama proses produksi berlangsung dan mencegah pengulangannya sehingga kerusakan akibat keteledoran pekerja dapat diminimalisir serta dapat menekan prosentase penyusutan pada hasil akhir proses produksi. Hasil yang didapatkan oleh UD. Hari Basoeki akhirnya tidak sesuai dengan rencana pembelian di tahun 2014 yang awalnya berkisar 320 ton, namun UD. Hari Basoeki hanya mampu membeli sebanyak 300 ton dengan rincian hasil produksi 2.400 bal (*dekblad* – *omblad* 720 bal dan *filler* sebanyak 1.680) dengan rincian bahwa hasil produksi kualitas paling tinggi lebih kecil dibandingkan kualitas yang rendah (*filler*).

## 5.2 Saran

Pengawasan proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan belum sepenuhnya dapat berjalan maksimal karena masih terdapat aspek-aspek yang perlu diperbaiki terkait masalah-masalah yang muncul dalam kegiatan produksi. Peneliti memberikan beberapa saran berdasarkan permasalahan yang terjadi di lapangan agar perusahaan dapat mencapai kualitas *output* sesuai dengan harapan perusahaan, yaitu:

- a. Seiring aktivitas produksi yang dilakukan perusahaan masih menggunakan tenaga manusia (secara *manual*) maka diperlukan tenaga kerja (SDM) yang mempunyai keterampilan lebih dalam mengerjakan tugasnya. Oleh karena itu hendaknya perusahaan juga memberikan pelatihan maupun lebih memberi pengarahan kepada para pekerja untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas pekerjaannya guna mencegah *human error*. Dengan meningkatkan keahlian para pekerja dapat menghasilkan keuntungan yang besar kepada perusahaan karena hasil kerja pekerja lebih memuaskan utamanya dapat meningkatkan kualitas produk yang berimbas pada peningkatan pendapatan perusahaan.
- b. Dalam melaksanakan aktivitas produksi perusahaan, sebaiknya perusahaan membuat SOP tertulis karena berdasarkan pengamatan SOP yang ditetapkan perusahaan kurang didukung dengan instruksi kerja yang tertulis sehingga mempersulit pengawas produksi mengarahkan faktor-faktor produksinya.
- c. Bagi pengawas proses produksi perlu melaksanakan pengawasan yang lebih intensif dalam kegiatan produksi tembakau, terutama saat penggunaan *input* dan hendaknya mempunyai pembukuan/inventaris dalam melakukan pendataan dan mendokumentasikan hasil dari segala aktivitas produksi perusahaan agar tetap terjaga dan terkontrol bila terjadi masalah.

**DAFTAR BACAAN**

**Buku**

- Ahyari, A. 1999. *Manajemen Produksi: Perencanaan Sistem Produksi Edisi Empat Buku II*. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Ahyari, A. 2000. *Manajemen Produksi: Perencanaan Sistem Produksi Edisi Empat Buku I*. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Ahyari, A. 2002. *Manajemen Produksi: Perencanaan Sistem Produksi Edisi Empat Buku I*. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Amir, M. T. 2006. *Belajar Manajemen dari Konteks Dunia Nyata*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Assauri, S. 1998. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Assauri, S. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi Edisi Revisi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Buffa, E. 2001. *Manajemen Produksi dan Operasi Modern Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Firdaus, M. 2010. *Manajemen Agribisnis*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, H. T. 2000. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi, Edisi I*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hendriansyah, H. 2013. *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups sebagai Instrumen Penggalan Data Kualitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Irawan, Prasetya. 2007. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia.
- Joko, Sri. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi Suatu Pengantar Edisi Revisi*. Malang: UMM Press.
- Kadarman, AM dan Jusuf Udaya. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Matnawi, H. 2006. *Budidaya Tembakau Bawah Naungan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Moleong, L. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu Edisi Kedua*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. 2001. *Manajemen Operasi, Analisis dan Studi Kasus (edisi kedua)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Prawirosentono, S. 2007. *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Gitosudarmo, Indriyo. 2002. *Manajemen Produksi Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Santono, Kabul. 2013. *Tembakau Dibutuhkan dan Dimusuhi*. Jember: UPT Penerbitan UNEJ.
- Siagian, Renville. 2003. *Pengantar Manajemen Agribisnis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sitorus T. 1995. *Manajemen Pengawasan dan Pengendalian Produksi*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tampubolon, Dr. Manahan P. 2004. *Manajemen Operasional*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Andi.

Universitas Jember. 2011. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.

### **Skripsi**

Aryanto, Dani Dwi. 2013. *Pelaksanaan Pengawasan Proses Produksi Kopi Luwak dalam upaya Menjaga Kualitas pada Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XII (Persero) Kebun Kalisat Jampit Bondowoso*. Skripsi. Jember: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Faruki, Achmad. 2010. *Impelemntasi Pengawasan Proses Produksi dalam Menjaga Kualitas Produk Tembakau Na-Oogst pada Perseroan Terbatas (PT) Mangli Djaya Raya Jember*. Skripsi. Jember: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Atfahmi, Aat Modony. 2009. *Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau Na-Oogst pada PT. Majangsari Mayang I Jember*. Skripsi. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

### **Internet**

Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. 2014.  
<http://jatim.bps.go.id/index.php?hal=subject&id=14>. [19 Desember 2014].

Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. 2014. *Sukses Story Pembangunan Perkebunan Jawa Timur*.  
<http://www.disbun.jatimprov.go.id/berita.php?id=262>.  
[21 Desember 2014].

- Enciety.co. 2014. *Cuaca tak menentu, produksi tembakau Jatim turun 25 persen*. <http://www.enciety.co/cuaca-tak-menentu-produksi-tebakau-jatim-turun-25-persen/>. [04 Desember 2014].
- Kindi, Don Rudi Al. 2012. *Pengendalian Mutu*. <http://www.slideshare.net/fathra/pengendalian-mutu-12985911>. [24 Maret 2015].
- Nusantaraku. 2009. 10 Negara dengan Jumlah Perokok Terbesar di Dunia. <https://nusantaranews.wordpress.com/2009/05/31/10-negara-jumlah-perokok-terbesar-di-dunia/>. [20 Juni 2015].
- <http://thesis.binus.ac.id/Asli/Bab2/2011-2-00217-ds%20bab%202.pdf>
- Uli Abror Putra Yudha. 2012. *Identifikasi Ragam Tanaman Tembakau*. <http://ulilmoucil.blogspot.com/2012/10/identifikasi-ragam-tanaman-tebakau.html>. [29 Desember 2014].
- Viva News. 2015. Mengenal Cerutu Indonesia. <http://ureport.news.viva.co.id/news/read/370820-mengenal-cerutu-indonesia>. [20 Juni 2015].
- Wikipedia. Tembakau. <https://id.wikipedia.org/wiki/Tembakau>. [18 Juni 2015].

**Lampiran A. Matriks Penelitian**

**IMPLEMENTASI PENGAWASAN PROSES PRODUKSI TEMBAKAU NA-OOGST BAHAN CERUTU DALAM RANGKA MENJAGA MUTU PADA UD. HARI BASOEKI JEMBER**

Uraian	Hasil
A	B
Judul Kegiatan	Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau <i>Na-Oogst</i> Bahan Cerutu dalam Rangka Menjaga Mutu pada UD. Hari Basoeki Jember
<b>ANALISIS MASALAH PENELITIAN</b>	
Jenis Produk	UD. Hari Basoeki Jember merupakan salah satu perusahaan pengolahan tembakau yang bergerak dalam usaha ekspor tembakau di Kabupaten Jember. Jenis tembakau yang digunakan dalam proses produksi perusahaan adalah tembakau Besuki <i>Na-Oogst</i>
Standarisasi Produk	Standarisasi produk untuk tanaman tembakau <i>na-oogst</i> yang akan dihasilkan UD. Hari Basoeki Jember meliputi: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Top Grade</i> (Mutu <i>Dekblad</i>) yang digunakan sebagai pembungkus terluar cerutu</li> <li>b. <i>Middle Grade</i> (Mutu <i>Omlad</i>) yang digunakan sebagai pembungkus cerutu lapisan kedua</li> <li>c. <i>Low Grade</i> (Mutu <i>Filler</i>) yang digunakan sebagai pengisi atau bagian paling dalam dari cerutu <i>Filler</i> terbagi menjadi 2, yaitu:</li> </ol>

A	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>filler</i> yang merupakan keluaran dari mutu <i>dekblad</i> dan <i>omblad</i> dan;</li> <li>- <i>filler</i> asli yang merupakan mutu terendah dari standar tembakau</li> </ul>
Sasaran Mutu	Kategori kualitas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Dekblad</i></li> <li>b. <i>Omblad</i></li> <li>c. <i>Filler</i></li> </ul> } 25 % } 75 %
Upaya Pengawasan	Upaya pengawasan yang dilakukan dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengawasan operatif — dilakukan terkait dengan staf yang turun langsung meninjau dan mengawasi jalannya proses produksi perusahaan</li> <li>b. Pengawasan administratif — terkait dengan aktivitas yang dilakukan juru tulis/juru timbang dalam mencatat hasil kinerja sebagai bahan laporan</li> </ul>
Pelaksana Kegiatan Pengawasan	Aktivitas pengawasan yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember meliputi: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengawasan pada tahap <i>input</i> Produksi UD. Hari Basoeki Jember</li> <li>b. Pengawasan tahap <i>transformasi</i> (proses produksi) tembakau dengan mengawasi setiap tahapan yang dilakukan oleh perusahaan. Adapun tahapan-tahapannya meliputi:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buka Daun/Bir-Bir</li> <li>- Blok Sortasi/Penggolongan Mutu</li> </ul> </li> </ul>

---

**A**

**B**

- Fermentasi
  - Sortasi Detail
  - Gambang/Untingan
  - *Lente*
  - Fermentasi Ulang
  - Pengebalan
- c. Pengawasan *output* produk tembakau untuk dapat mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkannya yaitu dengan cara:
- Penyimpanan
  - Fumigasi
-

**PENGAWASAN TAHAP *INPUT* PRODUKSI TEMBAKAU *NA-OOGST* PADA UD. HARI BASOEKI JEMBER**

No.	Aspek	Uraian	Penanggung Jawab	Pelaksanaan Pengawasan Produksi		
				Tujuan Pengawasan	Cara Pengawasan	Hasil
A	B	C	D	E	F	G
1.	Bahan Baku	Ketersediaan bahan baku merupakan faktor utama dalam mendukung kelancaran proses produksi perusahaan. Baik atau buruknya kualitas <i>output</i> barang yang dihasilkan ditentukan oleh kualitas <i>input</i> (bahan baku) yang digunakan. Namun kendala yang dialami yaitu kualitas tembakau yang dihasilkan petani dari tahun ke tahunnya selalu berbeda	Direktur perusahaan dan staf pembelian (Bpk. Sugiarto Gunawan dan Bpk. Arya Udaya)	<p>a. Memperoleh bahan baku yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang telah direncanakan oleh perusahaan.</p> <p>b. Mengatasi kesalahan dalam pemilihan bahan baku yang akan dibeli</p> <p>c. Menghindari kecurangan-kecurangan yang mungkin dilakukan oleh petani ataupun pedagang</p>	<p>Pengawasan pada bahan baku dilakukan dengan cara:</p> <p><u>Pengawasan operatif</u></p> <p>a. Sebelum proses pembelian diadakan, staf perusahaan melakukan riset pasar/berkeliling ke rumah-rumah <i>supplier</i> tetap perusahaan untuk melihat kondisi tembakau</p> <p>b. Saat pembelian dilakukan, perusahaan melihat sampel-sampel tembakau yang ditawarkan oleh pedagang</p>	<p>Pengawasan yang dilakukan perusahaan pada tahap pembelian bahan baku cukup baik meskipun perusahaan sempat menghentikan proses pembelian karena bahan baku yang ditawarkan petani tidak sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Target pembeliannya pun tidak sesuai dengan rencana yang hanya menghasilkan 260 ton dari target 320 ton. Hal tersebut karena kondisi</p>

A	B	C	D	E	F	G
				<p>d. Mengatasi keterlambatan pesanan produk akhir perusahaan</p>	<p>c. Tahapan pembelian dilakukan dengan teliti, hati-hati, dan cermat dalam memilih bahan baku yang berkualitas.</p> <p>d. Juru tafsir selaku staf pembelian harus mempunyai kemampuan dan keahlian dalam membedakan mutu tembakau karena sekali melakukan kesalahan dalam pemilihan bahan akan menyebabkan kerugian perusahaan karena mendapatkan tembakau yang tidak bagus</p> <p>e. Koordinasi bukan hanya dilakukan oleh staf pembelian bahan saja melainkan membutuhkan komunikasi dengan manajer produksi</p>	<p>iklim yang menyebabkan hasil tembakau petani kurang bermutu</p>

A	B	C	D	E	F	G
						<p>selaku orang yang bertanggung jawab dalam mengolah hasil pembelian bahan baku tersebut</p> <p>f. Tembakau bawaan hasil petani akan melalui tahap sortasi awal untuk menentukan layak tidaknya tembakau tersebut dibeli oleh perusahaan</p> <p>g. Staf pembelian memilah barang mana yang layak dibeli sesuai standar yang ditentukan. Adapun mutu yang diinginkan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mutu <i>dekblad</i></li><li>- Mutu <i>omblad</i></li><li>- Mutu <i>filler</i></li></ul>

A	B	C	D	E	F	G
					<u>Pengawasan administratif</u>	
					a. Melakukan penimbangan untuk mengetahui kapasitas tembakau b. Melakukan penarikan sampel tembakau (penafsiran) bisa disebut Pengecekan kualitas c. Sortir bahan baku yang tidak sesuai dengan standar perusahaan d. Melakukan penimbangan kembali sesuai <i>grade</i> tembakau masing-masing e. Pencatatan hasil pembelian untuk dicek ulang oleh manajer produksi sebelum diserahkan kepada pimpinan	

A	B	C	D	E	F	G
2.	Tenaga Kerja	SDM atau tenaga kerja merupakan pelaksana kegiatan produksi perusahaan. Sebagaimana juga terlihat dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan banyak menggunakan tenaga kerja karena dalam proses produksinya masih dilakukan secara manual dengan bantuan tenaga manusia. Sering terjadi keteledoran dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi kualitas	Ketua Serikat Buruh Hari Basoeki Jember (Bpk. Arya Udaya)	a. Meminimalisir terjadinya kesalahan/ penyimpangan selama kegiatan produksi berlangsung karena SDM merupakan faktor kunci dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Selain itu, tenaga kerja yang digunakan perusahaan sangat banyak	Pengawasan tenaga kerja yang dilakukan perusahaan dengan cara: a. Apabila selama pelaksanaan proses produksi terjadi kendala, hal tersebut tidak dimonopoli sendiri melainkan mengadakan diskusi dan berkonsultasi dengan staf lainnya b. Pada jam kerja manajer produksi, Bpk. Arya Udaya dan mandor berkeliling memantau kinerja para pekerjanya c. Khusus pada karyawan selalu diadakan evaluasi setiap selesai pembagian gaji terhadap buruh d. Pengawasan juga dilakukan dengan mengecek kehadiran	Pengawasan SDM yang dilakukan perusahaan berjalan dengan baik meskipun masih ada saja hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar mutu perusahaan. Keteledoran pekerja hanya berkisar 0,5 % yang oleh perusahaan dianggap hal yang wajar. Manusia tidak ada yang sempurna. Sama halnya dengan bekerja. Itu merupakan hal yang wajar. Pekerja UD. Hari Basoeki bekerja dengan

A	B	C	D	E	F	G
					<p>(absen) para pekerja menggunakan <i>kirik</i> dan <i>check lock</i></p> <p>e. Perekrutan pekerja dilihat dari keahlian dan keterampilannya dalam bekerja. Apabila pekerja malas, bisa saja perusahaan melakukan pemindahan tugas bahkan memberhentikan mereka</p> <p>f. Memberikan pelatihan dan arahan berkaitan dengan pekerjaan yang mereka kerjakan</p> <p>g. Hasil pekerjaan buruh yang salah, disaring/dikerjakan ulang oleh buruh berdasarkan nasihat yang diberikan staf</p>	<p>berlandaskan kesadaran diri untuk bekerja dengan baik</p>

A	B	C	D	E	F	G
					<p>h. Intensitas pengawasan ditingkatkan saat siang hari karena pada saat itu kondisi pekerja mulai menurun baik merasa lelah atau bosan</p> <p>i. Yang utama pengawasan berasal dari kesadaran dalam diri tiap pekerja atau berkomitmen agar bekerja dengan baik dan menghindari kesalahan</p>	sedikit dan dapat bertahan lama
3.	Peralatan dan Mesin	Peralatan dan mesin menjadi sarana pendukung yang dominan di perusahaan yang dapat mempermudah pekerja dalam mengerjakan tugasnya. Penggunaan peralatan dan mesin	Manajer Produksi/kepala gudang (Bpk. Edi Her)	a. Memastikan kelayakan peralatan dan mesin yang digunakan selama proses produksi dan apabila terjadi kerusakan akan segera diperbaiki	Pengawasan peralatan atau mesin dilakukan dengan cara: a. Untuk bagian peralatan tidak perlu dilakukan pengawasan terlalu rutin karena peralatan yang digunakan tergolong	Pengawasan yang dilakukan perusahaan pada aspek peralatan dan mesin sudah dilakukan dengan baik karena memang peralatan dan mesin yang digunakan hanya

A	B	C	D	E	F	G
		tidak terlalu banyak karena dalam proses produksinya masih secara manual.		atau diperbaharui (mengganti baru)	bahkan yang b.	<p>peralatan yang tahan lama sedikit dan dapat bertahan lama</p> <p>b. Untuk penggunaan mesin perlu dilakukan pengawasan secara rutin karena bahannya terbuat dari besi sehingga membutuhkan perawatan dengan cara memberikan pelumas atau oli agar mesin berfungsi maksimal</p> <p>c. Melakukan pemeriksaan pada mesin sebelum dan sesudah penggunaan mesin</p> <p>d. Melakukan pencatatan pada peralatan dan mesin yang sudah tidak layak pakai atau mengalami kerusakan</p>

A	B	C	D	E	F	G
4.	Biaya	Biaya atau modal adalah alat pengendalian manajemen untuk menilai sejauh mana efektivitas efisiensi perusahaan tercapai	Direktur dan Manajer Produksi (Bpk. Sugiarto Gunawan dan Bpk. Edi Her)	a. Dapat membatasi pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan karena sudah ditetapkan berapa biaya yang harus dikeluarkan sesuai perencanaan yang dibuat selama kegiatan produksi dalam 1 periode	Pengawasan biaya dilakukan dengan cara: a. Biaya yang paling banyak dikeluarkan oleh perusahaan adalah biaya pembelian bahan baku. Oleh karena itu, perusahaan telah menargetkan anggaran untuk pembelian bahan baku. Perusahaan telah melakukan perhitungan dan menganggarkan biaya apa saja yang diperlukan selama proses produksi dan apabila biaya yang dikeluarkan menyimpang atau bahkan melebihi dari target anggaran maka perusahaan akan menghentikan pengeluaran produksi tersebut	Pengawasan biaya yang dilakukan perusahaan terkendala oleh pengeluaran-pengeluaran lain di luar rencana sehingga anggaran yang telah ditetapkan tidak sesuai dengan pengeluaran akhir meskipun perusahaan sudah melakukan perencanaan biaya dengan baik

A	B	C	D	E	F	G
					<p>b. Perusahaan tidak terlalu banyak menyimpan barang karena hal tersebut dapat menambah biaya perawatan. Diupayakan agar barang dapat terjual semua</p>	
					<p>c. Mengenai anggaran gaji, perusahaan melakukan kesepakatan dengan perusahaan-perusahaan tembakau lainnya tentang berapa standar gaji yang harus mereka berikan sehingga tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit</p>	
					<p>d. Tidak semua buruh mendapat upah lembur karena perusahaan hanya memilih sebagian pekerja untuk</p>	

A	B	C	D	E	F	G
					mendapat lembur sehingga dapat mengurangi biaya e. Perhitungan biaya yang dikeluarkan selama berlangsungnya aktivitas perusahaan dicatat sebagai bukti pembukuan/arsip yang selanjutnya secara rutin dilaporkan kepada direktur perusahaan	

**PENGAWASAN PROSES PRODUKSI (*TRANSFORMASI*) PADA UD. HARI BASOEKI JEMBER**

No	Aspek	Uraian	Penanggung Jawab	Pelaksanaan Pengawasan Produksi		
				Tujuan Pengawasan	Cara Pengawasan	Hasil
A	B	C	D	E	F	G
1.	Tahap Buka Daun/Bir-bir	Tahap bir-bir dilakukan dengan cara membuka lembar tembakau untuk mempermudah memilih mutu perlembarnya. Rata-rata hasil bir-bir tiap orang menghasilkan 7 kg/hari	Manajer produksi dan mandor	Meminimalisir terjadinya kesalahan pekerja dalam melakukan proses tersebut agar daun tembakau tidak rusak/sobek dan sesuai dengan mutu yang ditentukan	Pengawasan tahap bir-bir dilakukan dengan cara: a. Pengawasan operatif oleh kepala gudang dan mandor yang turun langsung mengawasi pekerjaan para pekerja secara rutin dan apabila terjadi kesalahan, kepala gudang langsung memberikan nasihat dan pengarahan/ccontoh bagaimana yang seharusnya dilakukan  b. Pengawasan administratif dilakukan oleh juru tulis/timbang dengan menimbang dan	Perlakuan atau pengerjaan tembakau pada proses bir-bir dilakukan dengan baik oleh para buruh sortir sehingga dapat meminimalisir kerusakan tembakau meskipun pasti tetap saja terdapat tembakau yang rusak.

A	B	C	D	E	F	G
					mencatat jumlah hasil bir-bir yang kemudian akan dilaporkan kepada kepala gudang	
2.	Tahap Blok Sortasi/Penggolongan mutu	Tahap sortasi adalah tahapan selanjutnya setelah tahapan bir-bir dimana pekerja melakukan proses pemilihan dan mengelompokkan daun tembakau berdasarkan tembakau yang kesat, tipis, tebal, dan oil. tahapan ini dilakukan dengan cara membuka untungan tembakau hasil bir-bir yang kemudian daun perlembarnya dikelompokkan sesuai dengan kategori daun <i>dekblad</i> , <i>omblad</i> , dan <i>filler</i> .	Manajer produksi dan mandor	Meminimalisir terjadinya kesalahan pekerja dalam melakukan proses tersebut agar hasil pemisahan daun tembakau sesuai dengan mutu yang ditentukan	Pengawasan tahap blok sortasi dilakukan dengan cara: a. Pengawasan operatif dilakukan dengan memantau langsung kinerja para pekerja dan mengarahkan para pekerja apabila mereka mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya. Kesalahan yang biasa mereka lakukan adalah kurang telitinya dalam membedakan lembaran daun dan peletakan daun berdasarkan mutu masing-masing. Para mandor selalu memeriksa hasil	Perlakuan atau pengerjaan tembakau pada proses blok sortasi dilakukan dengan baik oleh para buruh sortir meskipun terkadang masih saja terdapat kesalahan dalam memisahkan tembakau berdasarkan mutu

A	B	C	D	E	F	G
					<p>pekerja dan apabila ditemukan kesalahan akan segera dilakukan tindakan koreksi yaitu dengan mencabut lembaran daun yang bukan pada tempatnya dan memerintahkan pekerja memproses ulang</p>	
					<p>b. Pengawasan administratif yang dilakukan yaitu menimbang dan mencatat hasil sortasi yang dihasilkan pekerja setiap harinya ke dalam laporan pembukuan</p>	
3.	<p>Tahap Fermentasi (Stafel)</p>	<p>Proses stafel adalah proses memasak dan mematangkan daun tembakau agar siap diproses lebih lanjut. Tujuan dari tahap stafel adalah mengurangi kadar</p>	<p>Manajer produksi dan staf stafel</p>	<p>a. Mengurangi kadar air pada tembakau yang difermentasi serta memunculkan aroma khas dari tembakau</p>	<p>Pengawasan tahap fermentasi dilakukan dengan cara: a. Pengawasan operatif dilakukan dengan cara mengecek dan mengawasi proses</p>	<p>Pengawasan yang dilakukan perusahaan dilakukan dengan baik dan rutin sehingga hal yang ditakutkan perusahaan tidak</p>

A	B	C	D	E	F	G
		<p>air yang terdapat pada lembaran daun tembakau. Adapun ukuran stafel yang digunakan perusahaan:</p> <p>a. Fermentasi A mini dengan ukuran 2x3, volume 1250 kg, dan suhu 44°C - 47°C;</p> <p>b. Fermentasi A normal dengan ukuran 3x4, volume 2500 kg, suhu 44°C - 47°C, dan tekanan 4,16 gabungan dari A mini;</p> <p>c. Fermentasi B dengan ukuran 4x4, volume 5000 kg, suhu 48°C - 49°C, dan tekanan 6,25;</p> <p>d. Fermentasi C dengan ukuran 5x5, volume</p>		<p>tersebut</p> <p>b. Agar kematangan tembakau sesuai dengan batas normal dan standar suhu yang ditetapkan perusahaan. Apabila tidak diawasi bisa menyebabkan kerusakan tembakau yang pada akhirnya tembakau tidak dapat digunakan lagi</p> <p>c. Menghindari kerusakan daun tembakau akibat kenaikan suhu yang melebihi batas normal</p>	<p>penumpukan atau pembentukan stafel serta mengecek kenaikan atau penurunan suhu stafel tersebut</p> <p>b. Pengawasan administratif dilakukan dengan cara mencatat perubahan suhu stafel tiap harinya yang hasilnya dicatat pada pipil yang digantung pada tumpukan stafel dan dicatat pula pada laporan pembukuan</p>	<p>akan terjadi. Hingga sekarang kerusakan tembakau akibat hasil stafel masih belum terjadi karena pengawasan yang dilakukan perusahaan dilakukan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan</p>

A	B	C	D	E	F	G
		10.000 kg, suhu 49°C - 50°C, dan tekanan 8-10.				
4.	Tahap Sortasi Detail	<p>Pada tahap sortasi detail, proses penggolongan mutunya menjadi lebih rinci dan terbagi-bagi menjadi beberapa tahap. Adapun tahapannya meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kak – Teng</li> <li>Tipis-Sedang-Tebal</li> <li>Kering-Kelimis</li> <li>Dasar warna</li> <li>Rat-Tidak rata</li> <li>Halus-Kasar</li> <li>Warna jadi</li> </ol> <p>Proses ini sangat rentan terjadi kesalahan karena saat pekerja mulai tidak fokus dalam bekerja, maka hasil yang didapatkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan</p>	Kepala gudang dan mandor	<p>a. Memastikan pengerjaan tugas para buruh sesuai dengan standar yang ditentukan perusahaan dan meminimalisir terjadinya kesalahan pembagian mutu yang diharapkan dan mengoreksi apabila terjadi kesalahan serta mencegah pengulangannya</p>	<p>Pengawasan tahap sortasi detail dilakukan dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pengawasan operatif yang dilakukan memantau secara langsung kinerja para pekerja dan apabila terjadi kekeliruan dan kesalahan maka akan segera diperbaiki dan diperbaiki.</li> <li>Pengawasan administratif dilakukan menimbang dan mencatat hasil sortasi yang dihasilkan pekerja setiap harinya ke</li> </ol>	<p>Perlakuan atau pengerjaan tembakau pada proses blok sortasi dilakukan dengan baik oleh para buruh sortir meskipun terkadang masih saja terdapat kesalahan dalam memisahkan tembakau berdasarkan mutu</p>

A	B	C	D	E	F	G
		perusahaan			dalam pembukuan	laporan
5.	Tahap Untingan/gambang	Gambang adalah proses mengikat daun tembakau yang sudah melalui proses sortasi sebelumnya. Hasil sortasi detail tersebut diikat untingan dengan kapasitas 25-45 lembar daun.	Manajer produksi dan mandor	a. Memastikan bahwa hasil untingan sesuai dengan standar besarnya untingan yang ditetapkan perusahaan	Pengawasan tahap gambang dilakukan dengan cara: a. Memantau hasil kerja para pekerja. Apabila saat mandor melihat terdapat untingan tembakau yang tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, maka tugas mandor menarik dan memerintahkan buruh gambang untuk memproses kembali b. Pengawasan administratif dilakukan juru timbang dengan cara mencatat hasil timbangan untingan yang dihasilkan ke dalam buku laporan dan memberikan kode hasil gambangan agar tidak bercampur	Pengawasan yang dilakukan sudah berjalan dengan baik sehingga hasil pekerja dengan yang diharapkan perusahaan

A	B	C	D	E	F	G
6.	Tahap <i>Lente</i>	<i>Lente</i> adalah proses menggolongkan untungan tembakau berdasarkan ukuran tembakau. Pemisahan daun berdasarkan ukuran dapat terbagi menjadi beberapa kelas, yakni: kelas 1, 2, 3 <sup>+</sup> , 3 <sup>-</sup> , 4 <sup>+</sup> , 4 <sup>-</sup> , dan 5.	Manajer produksi dan mandor	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menghasilkan hasil produksi sesuai dengan kelas/ukuran standar masing-masing untungan</li> <li>b. Meminimalisir kesalahan pengukuran yang dilakukan pekerja</li> </ul>	<p>dengan mutu lainnya</p> <p>Pengawasan tahap <i>lente</i> dilakukan dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengawasan operatif dengan cara mengawasi jalannya proses pengukuran agar sesuai dengan standar kelas masing-masing. Pekerja terkadang tergesa-gesa dan tidak hati-hati dalam pengukuran yang akhirnya akan memperpanjang waktu untuk memproses ulang</li> <li>b. Pengawasan administratif dilakukan dengan mencatat masing-masing hasil timbangan dalam pembukuan. Hasil timbangan kemudian diberi kode untuk memudahkan para pekerja</li> </ul>	Pengawasan yang dilakukan sudah berjalan dengan cukup baik sehingga hasil pekerja sesuai yang diharapkan perusahaan

A	B	C	D	E	F	G
					mengetahui <i>grade</i> masing-masing tembakau	
7.	Tahap Fermentasi Ulang	Proses fermentasi ulang merupakan proses penyempurnaan fermentasi yang telah dilakukan sebelumnya. Suhu ruangan dan kondisi lingkungan yang selalu berubah dapat menyebabkan suhu untingan tembakau yang semula menunjukkan angka normal dapat berubah baik itu suhu naik maupun turun	Manajer produksi dan staf fermentasi	a. Memastikan bahwa suhu dan kadar air yang dihasilkan tembakau masih dalam batas normal ketika masih dalam tahap menunggu proses pengebalan	Pengawasan fermentasi dilakukan dengan cara: a. Pengawasan operatif dilakukan dengan staf stafel selalu memeriksa peningkatan suhu stafel setiap harinya hingga suhu yang dihasilkan dalam batas normal (tidak naik tidak turun) b. Pengawasan administratif dilakukan dengan cara mencatat perubahan suhu stafel tiap harinya yang hasilnya dicatat pada pipil yang digantung pada tumpukan stafel dan dicatat pula pada laporan pembukuan	Pengawasan yang dilakukan perusahaan dilakukan dengan baik dan rutin sehingga hal yang ditakutkan perusahaan tidak akan terjadi. Hingga sekarang kerusakan tembakau akibat hasil stafel masih belum terjadi karena pengawasan yang dilakukan perusahaan dilakukan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan

A	B	C	D	E	F	G
8.	Tahap Pengepakan /Pengebalan	Pengebalan merupakan proses akhir dari pengolahan tembakau <i>na-oogst</i> yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember. Tembakau yang sudah terkelompok dalam satu mutu, satu ukuran, dan satu warna kemudian dikemas dalam kapasitas 80-100 kg.	Manajer produksi	a. Memastikan agar tidak ada bahan-bahan/benda-benda lain yang masuk dalam bal-an tersebut. Selain itu, memastikan pekerja melakukan proses pengemasan dengan hati-hati agar tembakau tidak rusak	Pengawasan tahap pengebalan dilakukan dengan cara: a. Pengawasan operatif dilakukan dengan mengontrol cara kerja pekerja dalam menata dan mengemas tembakau dan memastikan kebenaran isi sesuai dengan standar yang ditetapkan b. Pengawasan administratif dilakukan juru timbang dan juru tulis dengan menimbang bal-an tembakau dan mencatat banyaknya jumlah bal yang dihasilkan	Pengawasan yang dilakukan staf perusahaan dilakukan dengan baik sehingga proses pengebalan dan hasil yang didapatkan tidak mengalami kendala yang berarti

**PENGAWASAN KUALITAS *OUTPUT* PRODUK TEMBAKAU *NA-OOGST* PASCA PROSES PRODUKSI PADA UD. HARI BASOEKI JEMBER**

No.	Aspek	Uraian	Penanggung Jawab	Pelaksanaan Pengawasan Produksi		
				Tujuan Pengawasan	Cara Pengawasan	Hasil
A	B	C	D	E	F	G
1.	Penyimpanan	Proses penyimpanan tembakau <i>na-oogst</i> UD. Hari Basoeki Jember dilakukan setelah tembakau dikemas ke dalam bal. Penyimpanan dilakukan dengan menumpuk bal-an tembakau sesuai nomor bal yang sudah ada.	Manajer produksi	a. Memastikan agar tidak terjadi kerusakan produk sambil menunggu pesanan dan proses pengiriman barang ke luar negeri	a. Pengawasan pada tahap penyimpanan dilakukan dengan cara terus memantau kondisi atau suhu ruangan agar tetap dalam keadaan normal karena bila suhu ruangan terlalu rendah ataupun tinggi dapat merusak tembakau. Upaya yang dilakukan ketika suhu lembab yaitu dengan menggunakan tungku (anglu). Penumpukan bal juga harus dilakukan dengan hati-hati	Proses penyimpanan yang dilakukan UD. Hari Basoeki sudah dilakukan dengan cukup baik mengingat memang dalam perusahaan ini tidak terdapat gudang penyimpanan

---

A	B	C	D	E	F	G
						<p>untuk menghindari kerusakan</p> <p>b. Penyimpangan barang pada tempat yang layak dan memperbaiki apabila dirasa keadaan bal mulai terdapat jamur dan hama karena hal tersebut dapat mempengaruhi kualitas dari produk tersebut. Perawatan untuk barang dengan kualitas rendah adalah dengan mencabut dan bahkan membuang daun tembakau yang jelek tersebut. Kualitas barang yang rendah tidak diikutkan dalam pengiriman keluar negeri namun upaya yang dilakukan perusahaan yaitu</p>

---

A	B	C	D	E	F	G
						<p>dengan menawarkan produk kualitas rendah tersebut ke perusahaan lain</p> <p>c. Pihak perusahaan terlebih dahulu melakukan pengecekan pada tiap-tiap bal yang dikirim sebelum pengikrman dilakukan. Langkah tersebut untuk memastikan apakah kondisi bal masih baik atau terdapat jamur yang dapat merusak daun-daun tembakau.</p> <p>Prosedurnya bal di buka kembali, dibersihkan dengan cara dilap menggunakan alkohol 97% yang selanjutnya di kemas kembali</p>

A	B	C	D	E	F	G
2.	Fumigasi	Fumigasi adalah proses memberikan obat untuk membunuh jamur yang ada di dalam bal tembakau. Fumigasi dilakukan secara intensif selama 2 bulan sekali sebagai usaha preventif atau pencegahan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghindari hama <i>Lasioderma</i> dan mencegah timbulnya jamur	Manajer produksi	a. Mencegah kerusakan pada daun tembakau dalam bal yang disebabkan munculnya jamur dan hama	Pengawasan pada tahap fumigasi dilakukan oleh petugas LT dilakukan setiap 2 kali dalam seminggu untuk memeriksa pengukuran reaksi tiap obat yang digunakan	Proses fumigasi yang dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya preventif dilakukan secara rutin dengan tetap berkoordinasi dengan lembaga yang berwenang untuk memeriksa kondisi dan hasil dari kegiatan fumigasi tersebut

Lampiran B. Denah Perusahaan UD. Hari Basoeki Jember pada Gudang Gumuksari



Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Lampiran C. Denah Gudang Fermentasi UD. Hari Basoeki Jember pada Gudang Biting



Sumber: UD. Hari Basoeki Jember (2015)

Lampiran D. Data Perkebunan dan Dinas Kehutanan Kabupaten Jember Tahun 2014

REKAPITULASI REALISASI PEMBELIAN TAHUN 2013 DAN RENCANA PEMBELIAN TAHUN 2014  
PABRIKAN / EKSPORTIR TEMBAKAU BESUKI, NA OOGST, VOOR OOGST, RAJANG, WHITE BURLEY  
DI KABUPATEN JEMBER

No.	Nama Perusahaan/ Fabrikan / Eksportir	Tembakau NO		Tembakau VO		Rencana Pembelian Tahun 2014 (Ton)																	
		Renc. 2013	Real 2013	Renc. 2013	Real 2013	Tembakau NO (NOTA)		NO Tradisional		Jml NO	Kasturi			Tembakau VO						Jml VO			
						DB / OB / Filler Baik s/d Sedang	Filler Jelek	OB / Filler Baik s/d Sedang	Filler Jelek		I s/d IV	V s/d IX	Eksport	Jml Kasturi	Rajang Cr.nongko	Rajang Maesan	Jml. Rajangan	White Burley	Jatim Lainnya				
1	PT. GMIT	650	277	100	234	280	-	-	-	280	230	-	-	230	-	-	-	-	-	-	-	-	230
2	PT. LDO	400	400	-	-	200	-	200	-	400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	PT. Tempurejo	1.500	1.800	-	-	1.500	-	-	-	1.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	PT. MDR	950	800	4.900	5.350	360	-	600	-	960	1.000	1.000	1.000	3.000	50	200	250	400	1.000	-	-	4.650	
5	PT. Mayangsari	1.400	1.550	-	-	350	1.100	30	70	1.550	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	UD. Hari Basoeki	320	320	-	-	140	-	180	-	320	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	CV. Jenggawah Jaya	150	200	-	-	150	50	50	-	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8	UD. Kemuningsari	1.700	2.400	-	-	650	-	1.750	-	2.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9	UD. Nyoto Sampoerna	850	500	-	-	200	300	300	-	800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10	UD. Perdana	-	-	300	300	-	-	-	-	300	-	-	-	300	-	-	-	-	-	-	-	300	
11	PT. Pandusata Utama	-	-	2.500	2.500	-	-	-	-	-	-	1.000	1.500	2.500	-	-	-	-	-	-	500	3.000	
12	PT. Gudang Garam	-	-	3.500	4.000	-	-	-	-	-	3.000	-	-	3.000	-	500	500	-	-	-	-	3.500	
13	PT. OII / PT. IITC	-	-	300	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	UD. Rejo Hasil	-	-	1.167	700	-	-	-	-	-	1.200	-	-	1.200	-	-	-	-	-	-	-	1.200	
15	UD. Sinar Wahyu	-	-	1.000	1.000	-	-	-	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-	-	-	-	-	1.000	
16	PT. Adi Sampoerna (Pk)	-	-	1.050	1.200	-	-	-	-	-	750	-	-	750	-	-	-	-	-	-	-	750	
17	PT. Adi Sampoerna (Bi)	-	-	750	750	-	-	-	-	-	650	-	-	650	-	-	-	-	-	-	-	650	
18	UD. Kalisari	-	-	100	100	-	-	-	-	-	100	-	-	100	-	500	500	-	-	-	-	600	
19	UD. Nyoto Permadi	-	-	100	100	-	-	-	-	-	100	-	-	100	30	-	30	-	-	-	-	130	
20	PT. Sedhana Arif Nusa	-	-	180	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	
21	PT. Pontang Agung	-	-	75	75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
22	Koperasi TTN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>JUMLAH</b>		<b>-7.920</b>	<b>8.247</b>	<b>16.022</b>	<b>16.689</b>	<b>3.830</b>	<b>1.450</b>	<b>3.110</b>	<b>70</b>	<b>8.460</b>	<b>8.330</b>	<b>2.000</b>	<b>2.500</b>	<b>12.830</b>	<b>80</b>	<b>1.200</b>	<b>1.280</b>	<b>400</b>	<b>1.500</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	<b>16.010</b>	

Catatan : Estimasi Areal

NOTA	:	2.779	Ha
NO-Tradisional	:	1.871	Ha
VO-Kasturi	:	7.547	Ha
VO-Rajangan	:	1.280	Ha
White Burley	:	267	Ha
<b>JUMLAH TOTAL</b>		<b>13.743</b>	<b>Ha</b>

Jember, Mei 2014  
KEPALA DINAS PERKEBUNAN DAN KEHUTANAN  
KABUPATEN JEMBER

  
Ir. MASKUR  
Pembina Utama Muda  
19511224 198603 1 013

**Lampiran E****PEDOMAN WAWANCARA****1. Gambaran Umum Perusahaan**

## 1.1 Deskripsi Perusahaan

1.1.1 Sejarah berdirinya perusahaan

1.1.2 Visi dan misi perusahaan

1.1.3 Lokasi perusahaan

## 1.2 Organisasi Perusahaan

1.2.1 Struktur organisasi perusahaan

1.2.2 Tugas dan wewenang masing-masing jabatan

## 1.3 Sumber Daya Perusahaan

1.3.1 Klasifikasi tenaga kerja

1.3.2 Jumlah tenaga kerja

1.3.3 Peraturan dan jam kerja perusahaan

1.3.4 Sistem upah dan gaji tenaga kerja

1.3.5 Fasilitas dan jaminan sosial

## 1.4 Aktivitas Perusahaan

1.4.1 Proses perencanaan bahan baku, SDM, peralatan atau mesin, dan biaya serta kegiatan pemasaran

1.4.2 Proses produksi

**2. Deskripsi Permasalahan**

2.1 Standarisasi Produk

2.2 Faktor-faktor pendukung kegiatan produksi

2.2 Pembelian Bahan Baku (tembakau)

2.3 Tahap Pengolahan (proses produksi)

2.4 Upaya pengawasan yang dilakukan dari tahap *input* hingga *output*

**Lampiran F****HASIL WAWANCARA**

**Nama** : Sugiarto Gunawan  
**Jabatan** : Direktur/Pemilik UD. Hari Basoeki Jember  
**Masa Kerja** : 35 Tahun  
**Tema** : Gambaran umum perusahaan, sumber daya manusia, dan tugas serta wewenang masing-masing jabatan

**Pertanyaan**

1. Bagaimanakah sejarah berdirinya UD. Hari Basoeki Jember?
2. Apa saja visi dan misi yang dijadikan pedoman oleh UD. Hari Basoeki Jember?
3. Berapa jumlah karyawan baik itu tenaga kerja langsung dan tidak langsung sampai saat ini?
4. Bagaimana pengaturan jam kerja yang ditetapkan perusahaan dan bagaimana sistem gaji yang diberikan kepada para karyawannya?
5. Fasilitas apa saja yang diberikan oleh perusahaan?
6. Apa saja standar mutu yang diinginkan perusahaan?
7. Bagaimana tahapan pemasaran yang dilakukan UD. Hari Basoeki Jember?

**Jawaban**

1. UD. Hari Basoeki berdiri sekitar tahun 1950-an dengan direktur utama Bapak Hari Basoeki sendiri. Awalnya perusahaan ini hanya memiliki 1 gudang yang asli dimiliki oleh Bapak Hari dengan nama gudang 'Banyu Biru', kemudian berganti lagi dengan nama 'Bandaran Mas', dan akhirnya diberi nama gudang 'Hari Basoeki'. Semenjak tahun 1980-an setelah Bapak Hari wafat, kepemimpinan diberikan kepada saya selaku menantu Bapak Hari untuk mengelola seluruh kegiatan perusahaan hingga saat ini.

2. Visi perusahaan adalah sebagai perusahaan pertembakauan padat karya dengan mengutamakan sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dengan berorientasi pada aspek kualitas sesuai dengan kemajuan zaman dan menjadi *supplier* terbaik di bidang pertembakauan. Visi tersebut diselaraskan dengan misi perusahaan yaitu:
  - Ikut mempertahankan dan mengembangkan tanaman tembakau
  - Meningkatkan kualitas dan kuantitas ekspor tembakau yang disesuaikan dengan perkembangan zaman
  - Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi guna menstabilkan produktivitas tenaga kerja
  - Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perluasan kesempatan kerja (padat kerja)
3. Karyawan yang dimiliki oleh perusahaan itu terbagi menjadi karyawan tetap dan buruh. Karyawan perusahaan sendiri berjumlah 25 orang dan buruh bisa mencapai 800 orang tergantung kebutuhan.
4. Jam kerja perusahaan setiap hari Senin – Sabtu sedangkan untuk hari Minggu libur. Kerja dimulai dari jam 06.45 – 15.00 WIB untuk hari Senin-Jumat sedangkan hari Sabtu berakhir sampai jam 12.30 WIB. Sistem penggajiannya sendiri dilakukan rutin kecuali hari libur setiap 10 hari sekali yaitu setiap tanggal 1, 11, dan 21 tiap bulannya.
5. Fasilitas yang diberikan perusahaan meliputi mushalla, penyediaan obat-obatan, ketersediaan air minum dari air bor yang telah disuling, dan asuransi tenaga kerja.
6. Standar mutu tembakau perusahaan terdiri dari mutu *dekblad*, *omblad*, dan *filler*.
7. Dalam upaya pemasarannya, perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak HKC di bidang pemasaran di luar negeri. Oleh karena itu, kegiatan pemasaran tembakau sudah dipercayakan kepada pihak HKC.

**HASIL WAWANCARA**

**Nama** : **Edi Her**  
**Jabatan** : **Kepala Gudang/Manajer Produksi**  
**Masa Kerja** : **15 Tahun**  
**Tema** : **Pengujian standar kualitas tembakau dan tanggungjawab yang diemban dalam keseluruhan proses produksi**

**Pertanyaan**

1. Tahapan-tahapan apa saja yang dilakukan dalam proses produksi perusahaan?
2. Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam proses produksi perusahaan?
3. Siapa yang bertugas mengawasi jalannya proses produksi perusahaan?
4. Bagaimana upaya yang dilakukan dalam aktivitas pengawasan?
5. Kualitas yang seperti apa yang diinginkan UD. Hari Basoeki dan mengapa perusahaan mengutamakan kualitas?
6. Bagaimana proses pemasaran produk akhir perusahaan yang sudah *ready bal*?

**Jawaban**

1. Tahapan yang dilakukan pertama adalah proses pembelian bahan baku (tembakau). Tahap kedua adalah buka daun/bir-bir. Itu tugasnya merentangkan daun tembakau agar tidak kusut. Proses selanjutnya penggolongan mutu, tahap fermentasi, sortasi detail, tahap gambang, tahap *lente*, tahap Na-Fermentasi, dan terakhir tahap pengebalan sehingga menjadi *ready bal* siap kirim.
2. Faktor yang sangat mempengaruhi kegiatan produksi perusahaan salah satunya adalah ketersediaan bahan baku. Selain faktor manusia dan pengadaan peralatan atau mesin juga sebagai penunjang kegiatan produksi. Tidak kalah pentingnya, tanpa adanya modal/biaya, keempat faktor tersebut tidak akan tersedia. Biaya

merupakan alat pengendalian bagi perusahaan untuk mengukur seberapa efektif dan efisienkah aktivitas perusahaan akan tercapai.

3. Petugas kontrol proses produksi perusahaan adalah kepala manajer sendiri sebagai penanggung jawab keseluruhan aktivitas proses produksi yang dibantu oleh mandor. Mandor tersebut juga bertugas mengawasi dan mengontrol. Mandor itu merupakan salah satu pekerja yang diberikan tugas tambahan dan dipercaya untuk memantau proses yang dikerjakan pekerja gudang ini.
4. Pengawasan pasti ada stafnya. Dibutuhkan kejelian, kontrol, dan pengarahan. Caranya mandor yang telah kita pilih, kita panggil dan kita beri pengarahan seperti apa mutu yang kita inginkan. Nanti merekalah para mandor yang akan mengajarkan pemilihan mutu kepada para buruh. Selanjutnya buruh yang akan mengerjakan pekerjaan yang mereka perintahkan. Setiap kerja pasti kita kontrol.
5. Ciri kualitas yang diinginkan perusahaan adalah daunnya bersih, warna rata, dan pegangan empuk. Ini merupakan ciri mutu *dekblad-omblad*. Dan mengapa UD. Hari Basoeki menjaga kualitas bahan baku sampai menjadi produk akhir karena hal tersebut dilakukan untuk menghindari komplain. Perusahaan tidak ingin merusak nama perusahaan dengan adanya kualitas produk yang jelek.
6. Penyajian atau pemasaran dilakukan di gudang Biting. Saat pemasaran, perusahaan membuat contoh atau sampel produk jadi untuk ditunjukkan kepada para konsumen. Selesai semua baru kita *packing* menggunakan dus. Belandang tinggal memilih barang yang mana yang diinginkan. Disini sangat rumit karena dapat menghasilkan puluhan warna dan mutu.

**HASIL WAWANCARA**

**Nama** : Arya Udaya  
**Jabatan** : Staf bagian pengadaan bahan baku dan Ketua Serikat Buruh UD. Hari Basoeki Jember  
**Masa Kerja** : 39 Tahun  
**Tema** : Kebijakan, peramalan, dan pemilihan bahan baku serta peran juru tafsir dalam proses pembelian bahan

**Pertanyaan**

1. Bagaimana proses pembelian tembakau dari petani?
2. Bagaimana langkah perusahaan untuk menentukan mutu bahan baku yang akan dibeli?
3. Apakah sering terjadi kendala dalam pembelian misalnya membeli tembakau dengan mutu yang tidak bagus?
4. Bagaimana langkah perusahaan mengatasi apabila terjadi kesalahan dalam pembelian tembakau?
5. Bagaimana sampai terjadi ketidaksesuaian target sehingga menyimpang dari rencana?
6. Bagaimana upaya pengawasan yang dilakukan perusahaan terhadap pekerja?
7. Bagaimana perusahaan dapat menjamin terciptanya mutu yang diinginkan oleh UD. Hari Basoeki?

**Jawaban**

1. Tembakau dikirim ke gudang dalam bentuk talian/untingan. Satu penjual bisa membawa 1-2 ton. Para pedagang biasanya yang sudah menjadi langganan tetap perusahaan. yang kesini itu pembeli/spikulan/pedagang/tengkulak. Dari petani/pedagang lalu masuk ke gudang. Terkadang dalam satu hari tidak bisa tertangani semua maka diproses besok paginya. Maksimal dalam 1 hari pembelian

paling tidak 15 ton. Masalahnya kita tidak langsung membeli melainkan kita sortir terlebih dahulu. Begitu datang *pick-up* pertama harus laporan terlebih dahulu dan mengantri. Nanti prosesnya bergiliran sesuai urutan kedatangan.

2. Untuk menentukan bahan baku yang akan dibeli, perusahaan tidak dapat memastikan standar bahan baku yang diinginkan sebelum barangnya ada. Maksudnya perusahaan harus melakukan contoh-contoh yang dibawa perusahaan. selain itu perusahaan melakukan riset pasar dan meninjau tembakau dengan berkeliling ke rumah-rumah petani sebagai langganan tetap perusahaan. hal tersebut dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kondisi tembakau hasil petani sebelum ditawarkan ke perusahaan. kualitas bahan baku dari tahun ke tahun selalu berbeda karena hal ini dipengaruhi iklim. Untuk penentuan standar-standar kita belajar dari kondisi iklim.
3. Itu masih belum pernah terjadi selama ini. Kita super hati-hati. Jadi kalau kita kerja, walaupun bos itu pintar tapi kalau dengan bawahannya/karyawannya tidak ada pendamping, tidak ada teman diskusi ya tidak bisa. Misalnya kita 3-4 jam pandangan kita itu berbeda. Tembakau bagus terlihat jelek dan tembakau jelek terlihat bagus. Jadi kita harus ada *partner* berembuk dan *partner* yang benar-benar ahli.
4. Kita usahakan jualnya bagaimana. Barang yang sudah kita beli tidak mungkin kita kembalikan lagi ke pedagang. Kita hanya bisa memperbaikinya saja. Oleh karena itu, kita komunikasikan sebelum saya terlanjur membeli.
5. Kita melakukan pembelian tergantung oleh kondisi/kualitas tembakau. Hal tersebut disebabkan oleh kondisi iklim. Kita dibohongin oleh tembakau dan iklim. Kita harus membaca kondisi. Tergantung tembakaunya. Rencana saya ingin membeli 150 ton tapi karena iklim gini saya Cuma bisa 100 ton. Ketidaktercapaian target sebenarnya bukan masalah perusahaan. Kemampuan perusahaan membeli cuma mampu segitu, itu tidak masalah. Daripada kita nanti tidak bisa menjual barang yang tidak bermutu lebih baik mengolah barang bermutu meskipun sedikit. Langkah yang diambil perusahaan yaitu melihat produksi petani. Kalau produksi

petani berlebihan, maka kita beri motivasi dan pengarahan kepada petani oleh karena kebutuhan ekspor tembakau hanya sedikit.

6. Pekerja jika melakukan kesalahan tidak boleh dimarahi. Kita harus menasehatinya. Kesalahan fatal hingga sekarang masih belum pernah terjadi. Orang-orang bekerja itu lebih takut. Orang awam itu lebih takut daripada orang-orang seperti kita. Pekerja mempunyai hak untuk mendapat perlindungan, Oleh karena itu kita memperkerjakan orang bukan mencari kesalahan. Jika kesalahan terjadi kita harus memberikan pengarahan agar kesalahan tersebut tidak boleh terulang lagi.
7. Untuk menjaga kestabilan hasil produksi, maka dari itu kita menjaga mutu tembakau. Mutu kita kejar. Jadi, seluruhnya ini dari SDM-nya. Kita lihat cara kerjanya bagaimana. Kalau kinerjanya rendah, gimana caranya supaya bagus. Disamping itu kita juga melihat kekompakannya. Jadi kalau stabilitas produksi di dalam perusahaan baik, maka kinerjanya sudah pasti baik. Jadi apapun disini harus dikerjakan bersama.

**HASIL WAWANCARA**

**Nama** : H. Rifa'i  
**Jabatan** : Asisten manajer gudang Gumuksari  
**Masa Kerja** : 41 Tahun  
**Tema** : Pengawasan mutu tembakau serta hal-apa saja yang perlu diawasi selama pembelian dan proses produksi

**Pertanyaan**

1. Apa saja tugas-tugas yang diemban Bapak selama bekerja di UD. Hari Basoeki Jember?
2. Kendala yang dialami selama proses pembelian UD. Hari Basoeki?
3. Bagaimana proses perawatan tembakau yang sudah *ready bal*?
4. Mengapa barang yang dibeli pihak HKC masih disimpan di gudang Hari Basoeki? Apakah perusahaan dapat keuntungan?
5. Bagaimana langkah yang dilakukan saat tahap pengemasan supaya daun yang akan dikemas tidak sobek?

**Jawaban**

1. Tugas saya mengawasi dan mengontrol pekerja. Saya mengawasi bertujuan untuk menghindari kesalahan hasil kerja para pekerja supaya sesuai dengan harapan perusahaan. selain itu juga juga memberi pengarahan ketika pekerja merasa bingung terhadap tugas yang dikerjakannya. Contohnya: saat sudh menjadi untingan, tapi saat melihat ada tembakau tersebut tidak sesuai, maka saya tarik dan menyuruh pekerja tersebut memproses kembali
2. Kendala yang sering dialami oleh perusahaan adalah ketersediaan bahan baku sesuai standar perusahaan. hal tersebut berpengaruh pada ketidaktercapaian target pembelian perusahaan. Pembelian sempat terhenti karena barang tidak cocok. Apa yang ditawarkan pedagang tidak sesuai dengan permintaan perusahaan. Tahun ini

tembakau *na-oogst* hancur. Itu gara-gara hujan. *Na-oogst* suka hujan namun jika hujan terlalu berlebihan tidak bagus terhadap kualitas tembakau. Untuk proses/tahapan lainnya biasanya yang sering terjadi adalah keteledoran pekerja. Terkadang mereka mengantuk sehingga berakibat salah meletakkan tembakau. Namun itu merupakan kesalahan umum yang biasa terjadi tidak hanya di Hari Basoeki sendiri tapi di perusahaan tembakau lainnya. Kesalahan pekerja sangat kecil persentasenya.

3. Pengawasan dilakukan dengan buka bal. Dibuka balnya dilakukan untuk melihat apakah terdapat jamur. Jika tidak dilakukan, konsumen akan kecewa apalagi barangnya sudah dibeli. Takut dikatakan bila barang yang telah dibeli/dipesan tidak dirawat oleh perusahaan. Itu kadang 1 bulan bal harus dibalik, yang atas diletakkan dibawa dan yang bawah diletakkan di atas serta bisa diletakkan di tengah. Perawatannya juga dengan di racun dengan menggunakan obat *fotoxin*.
4. Gudang pihak HKC ya Hari Basoeki ini. Gudangnya disini karena jika di luar negeri istilah gudang seperti ini sulit ditemukan. Biaya sewanya juga mahal hitungan jam. Untuk menghindari ongkos besar kebanyakan seperti Belandanya ini kerjasama disini. Ongkosnya bisa lebih murah.
5. Mutu untuk barang yang akan dikemas tidak boleh sobek. Ini sudah merupakan barang utuh. Jadi dalam mengemasnya harus dilakukan pelan-pelan dan hati-hati. Ini ada kertas, diberik kertas untuk menghindari sobek. Jika seandainya ada yang sobek ya tetap diproses oleh perusahaan namun pasti mutunya akan berkurang.

**HASIL WAWANCARA**

**Nama** : H. Suwarno  
**Jabatan** : Penanggung jawab fermentasi tembakau  
**Masa Kerja** : 15 Tahun  
**Tema** : Pengukuran stafel yang digunakan, standar, suhu, dan tujuan penggunaan stafel dalam proses produksi

**Pertanyaan**

1. Apakah pentingnya tahapan fermentasi dilakukan oleh perusahaan?
2. Kendala apa yang biasanya terjadi saat tahap fermentasi?
3. Bagaimana penentuan ukuran stafel UD. Hari Basoeki Jember?
4. Bagaimana pengawasan yang dilakukan pada tahap fermentasi?
5. Peralatan apa yang sangat berperan penting dalam tahap fermentasi dan bagaimana cara pemakaiannya?

**Jawaban**

1. Fermentasi itu jantungnya perusahaan. jika ini gagal perusahaan akan tutup. Apabila pada fase 1, 2, dst terjadi kesalahan maka bisa diulang. Namun jika tahap fermentasi salah dan gagal maka bangkrut perusahaan ini. Ada mahasiswa bertanya masalah fermentasi, saya kasih tahu mereka. Namun mereka belum tentu bisa melakukannya. Kegiatan fermentasi ini menggunakan *feeling*. Teori fermentasi pasti sama dengan perusahaan-perusahaan lain. Namun *feeling* ini pasti berbeda. Fermentasi dikatakan berhasil apabila tembakau sudah matang, tekanan/temperaturnya sudah tidak naik atau turun lagi (stabil). Pengawasan itu tergantung suhu.
2. Kendala di *stafel* itu basah – kering. Terlalu kering fermentasinya tidak naik. Terlalu basah biasanya tidak dibuka namun terpaksa di buka. Biasanya 1 minggu namun bisa 3 hari. Terlalu kering biasanya 1 minggu bisa mencapai 2 minggu.

Kegiatan paling sulit ya proses fermentasi. Terlalu basah tembakaunya bisa hitam/minyak semua dan makan biaya. Terlalu kering nanti diproses selanjutnya membuat sulit.

3. Berikut adalah ketentuan dalam proses safel/fermentasi yaitu:

<b>Kode Stafelan</b>	<b>Ukuran Alas Penampang (m)</b>	<b>Berat Stafel (kg)</b>	<b>Suhu (°C)</b>	<b>Jangka Waktu</b>
A Mini	2 x 3	1.250	45 – 47	1 minggu
2A Mini (A Normal)	3 x 4	2.500	47 – 48	2 minggu
B (2A Normal)	4 x 4	5.000	48 – 49	3 minggu
C (2B)	4 x 5 / 5 x 5	10.000	49 - 50	4 minggu

4. Jangankan bahan baku, sudah menjadi *ready bal* juga harus diawasi. Pengawasan dilakukan dengan memberikan tungku apabila suhu ruangan terlalu lembab. Kolau tidak begitu, udara dingin atau udara basah masuk ke bal yang akan menyebabkan timbulnya jamur. Sampai barang habis maka tungku masih digunakan. Itu perawatannya. Jika udaranya menunjukkan angka 70 – 75 itu masih normal. Namun jika menunjukkan angka 50 itu tembakaunya sudah kering. Jamur itu muncul karena udara dingin dan basah. Setiap hari kita lihat dan pantau, tidak ditarget tiap jam namun selalu diawasi perubahan suhu tembakaunya. Semua orang terlibat dalam pengukuran yang nantinya dilaporkan kepada pihak yang berkepentingan.

5. Kita (perusahaan) selalu memantau *hygro*. Jika higronya 80-90, saya makek tungku karena kelembaban airnya tebal. Ngeceknnya dilihat sekarang. Nanti jika angka hygrometer sudah rendah, katakanlah 70 apalagi sampek 50 tidak boleh pakek tungku lagi nanti kering tembakaunya. Hygrometer itu pasti bergandengan dengan termometer. Jadi saya lihat berapa derajat panasnya ini. Pengukuran tidak bisa direka-reka karena itu langsung sesuai dengan sikon disini. Cuma kita jagain

kalau hygronya tinggi berarti lembabnya terlalu tinggi sedangkan ini butuh udara agak dingin. Ya salah satu hasil pengawasan suhu dan kelembaban tersebut solusinya saya pakek tungku



## Lampiran G. Surat Tugas Dosen Pembimbing



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
 Jl. Kalimantan 37 Kampus Tegal Boto Kotak Pos 159 (68121) JEMBER  
 Telp. (0331)-330224, 333147, 334267 Fax. (0331)-339029

SURAT TUGAS  
 NOMOR : 0615/UN25.1.2/SP/2015

Berdasarkan Rekomendasi Komisi Bimbingan Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember, maka menugaskan nama - nama tersebut dibawah ini:

No	Nama/ IP	Pangkat/ Golongan	Jabatan	Keterangan
1	Drs.Sugeng Iswono MA. / NIP. 195402021984031004	Pembina/ IV.a	Lektor Kepala	DPU
2	Drs.Totok Supriyanto M.Si / NIP. 195010041977021001	Pembina/ IV.a	Lektor Kepala	DPA

Untuk Membimbing Tugas Akhir Mahasiswa :

Nama : Aprilia Sugiarti  
 NIM : 110910202033  
 Jurusan : Administrasi Bisnis  
 Judul : Implementasi Pengawasan Proses Produksi Bahan Baku Cerutu pada Perusahaan Pengolahan Tembakau UD. Hari Basoeki Jember

Demikian untuk mendapat perhatian dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Ditetapkan di Jember  
 Pada Tanggal : 18 Pebruari,2015



Prof. Dr. Hary Yuswadi M.A.  
 NIP. 195207271981031003

Tembusan :

1. Kasubag. Pendidikan
2. Mahasiswa yang bersangkutan
3. Peringgal

## Lampiran H. Surat Lembaga Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**LEMBAGA PENELITIAN**  
 Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Jember Telp. 0331-337818, 339385 Fax. 0331-337818  
 e-Mail : penelitian.lemlit@unej.ac.id

Nomor : 289 /UN25.3.1/LT/2015  
 Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan  
 Penelitian

10 Maret 2015

Yth. Pimpinan  
 UD. Hari Basoeki Jember  
 di -

JEMBER

Memperhatikan surat Dekan dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember Nomor : 833/UN25.1.2/LT/2015 tanggal 05 Maret 2015, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : Aprilia Sugiarti/110910202033  
 Fakultas / Jurusan : FISIP/Illmu Administrasi Bisnis Universitas Jember  
 Alamat / HP : Jl. Brantas No. 30 Jember/Hp. 083877452150  
 Judul Penelitian : Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau *NA-OOGTS* Bahan Cerutu Dalam Rangka Menjaga Mutu Pada UD. Hari Basoeki Jember  
 Lokasi Penelitian : UD. Hari Basoeki Jember  
 Lama Penelitian : Dua bulan (10 Maret 2015 – 10 Mei 2015)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Rektor  
 Sekretaris,

Dr. Zainuri, M.Si  
 NIP. 196403251989021001

Tembusan Kepada Yth. :

1. Dekan FISIP  
 Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs
3. Arsip



CERTIFICATE NO : QMS/173

**Lampiran I. Surat Keterangan Penelitian pada Perusahaan****UD.HARI BASOEKI****PACKERS & EXPORTERS OF TOBACCO****OFFICE:** Jalan Dewi Sartika 49,Jember**Phone :** 0331-484229**Fax :** 0331-481229**godown :** Jalan Kalisat 1,

Biting,Arjasa,Jember

**Phone :** 0331-540069

0331-591669 x

**SURAT KETERANGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Jember :

Nama : Aprilia Sugiarti

NIM : 110910202033

Fakultas/Jurusan : FISIP/Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Jember

Alamat : Jl. Brantas No.30 Jember

Judul Penelitian : Implementasi Pengawasan Proses Produksi Tembakau Na-Oogst Bahan Cerutu

Dalam Rangka Menjaga Mutu Pada UD.HARI BASOEKI-Jember

Telah melaksanakan penelitian pada UD.HARI BASOEKI JEMBER sejak 10 Maret 2015 sampai 10 Mei 2015.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember,11 Mei 2015

Direktur Utama,

**SUGIARTO GUNAWAN**