



**IMPLEMENTASI PENGAWASAN PRODUKSI DALAM
UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS STANDAR PROSES
PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI
(PERSERO) PABRIK GULA "ASSEMBAGOE"
SITUBONDO**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Jurusan Ilmu Administrasi
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Oleh :
Lilik Setiowati
NIM. 010910202100

Asal :	Hadiah	Class
Terima di :	Persewaan	678.5
No. Induk :	30 JAN 2005	RET
Penykatalog :	<i>Of</i>	i

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2005**



**IMPLEMENTASI PENGAWASAN PRODUKSI DALAM
UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS STANDAR PROSES
PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI
(PERSERO) PABRIK GULA "ASSEMBAGUES"
SITUBONDO**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Program Studi Ilmu Administrasi Niaga
Jurusan Ilmu Administrasi
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Oleh:

**Lilik Setiowati
NIM 010910202100**

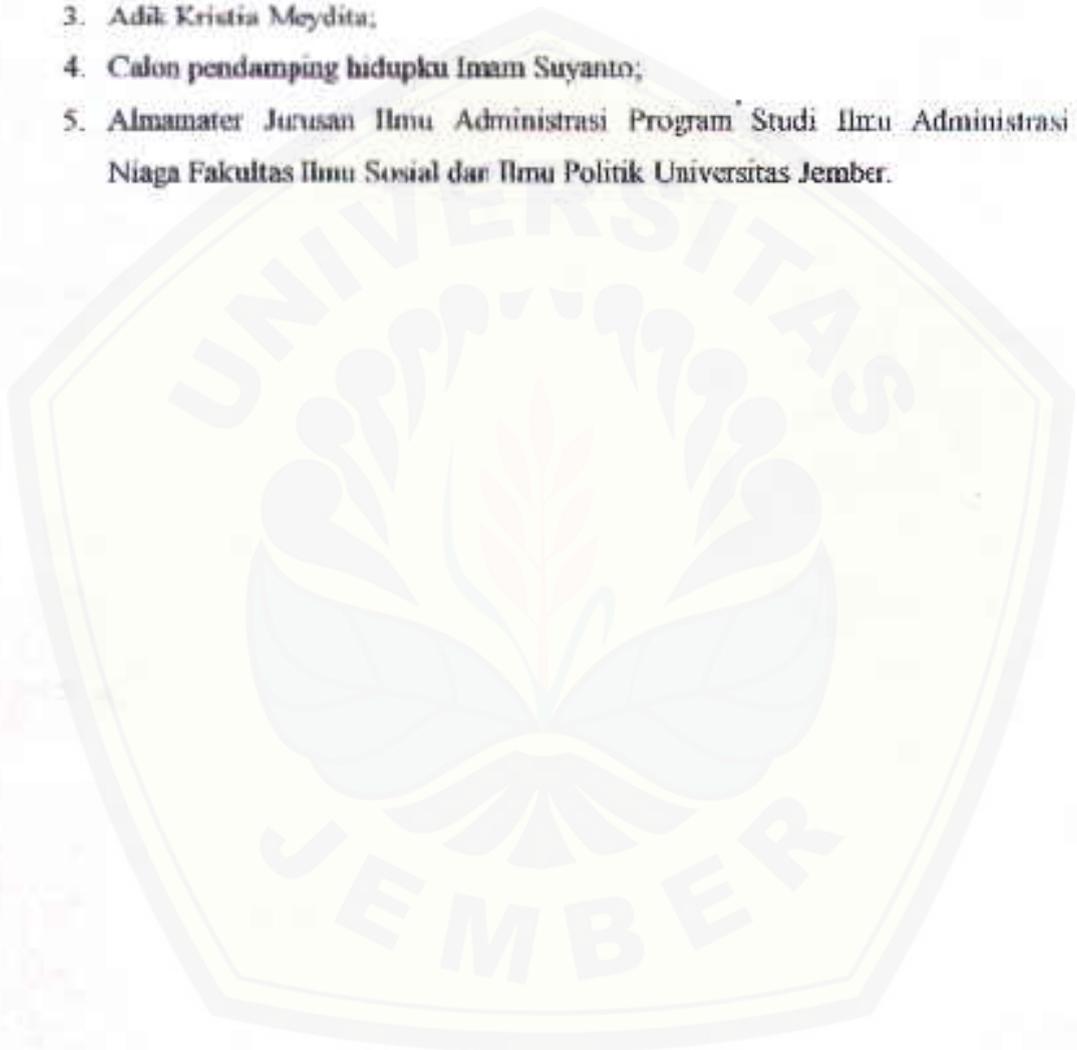
**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2005

PERSEMBAHAN

Saya persembahkan skripsi ini untuk:

1. Bapak Supriyadi dan Ibu Sulihati yang telah memberikar semangat dan pengorbanan selama ini;
2. Almarhum Kakak Kristia Budi;
3. Adik Kristia Meydita;
4. Calon pendamping hidupku Imam Suyanto;
5. Almamater Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.



MOTTO

"Kebesaran seseorang tidak terlihat ketika ia berdiri dan memberi perintah, tetapi ketika ia berada sama tinggi dengan orang lain dan membantu orang lain untuk mengeluarkan yang terbaik dari diri mereka guna mencapai sukses."

(G. Arthur Keough)

<http://www.sinarharapan.co.id>

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Lilik Setiowati

NIM : 010910202100

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul: " Implementasi Pengawasan Produksi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Standar Proses Produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo", adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang dijunjung tinggi.

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

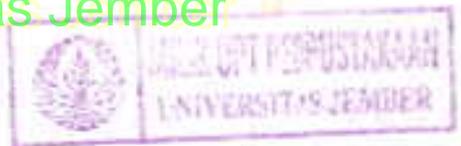
Jember,

Yang menyatakan,

A 6000 Rupiah Indonesian banknote is shown with a signature written over it. The banknote features the Garuda Pancasila emblem and the number '6000'.

Lilik Setiowati

NIM 010910202100



PENGESAHAN

Diterima dan Dipertalunkan di depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember untuk Melengkapi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S-1) Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga

Pada Hari : Rabu
Tanggal : 28 Desember 2005
Jam : 08.00 WIB

Dinyatakan Lulus

Tim Penguji:

Ketua

Dr. H. Sugeng Iswanto, MA
NIP. 131 415 664

Sekretaris

H. Suhartono, MP
NIP. 131 782 187

Anggota

Dra. Sri Wahyuni, M.Si
NIP. 131 658 389

MENGETAHUI

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Jember



DEKAN

Dr. Ungg Nasdia BSw, MS
NIP. 130 674 836

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul "Implementasi Pengawasan Produksi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Standar Proses Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo", adapun maksud dan tujuan dari penulisan Skripsi ini adalah sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (SI) Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Jurusan Ilmu Administrasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penulisan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam menyelesaikan Skripsi ini. Pada kesempatan ini Penulis dengan segala kerendahan hati dan penghargaan yang tulus menyampaikan terima kasih kepada

1. Dr. Ung Nasdia, B.Sw. MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
2. Drs. Suhartono, MS selaku ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Drs. Djoko Poemomo, MSi selaku Dosen Pembimbing I yang berkenan membimbing dengan segala kerelaan dan kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Drs. Suhartono, MP selaku Dosen Pembimbing II yang berkenan membimbing dengan segala kerelaan dan kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Drs. Agus Budihardjo, MA selaku Dosen Wali yang telah banyak membantu dan memberikan masukan selama kuliah.
6. Dra. Hj. Dwi Windradini Bp, MSi yang telah memberikan semangat dan nasehat dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Civitas Akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah banyak membantu dan memberikan masukan selama kuliah.

8. Ir. Sugiarto selaku Administrator PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo
9. Seluruh Staff dan Karyawan Pabrikat yang berkenan membimbing dengan kesabaran pada saat penelitian dilakukan
10. Bapak Supriyadi dan Ibu Sulihati selaku orang tua yang telah memberikan semangat dan pengorbanan selama ini.
11. Teman-teman terbaikku Akhsan (Jubek), Umi Rieke, N'ti, N'dul, Eky, dan Kikik yang telah memberikan masukan serta dorongan dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Sobat-Sobatku Irma, Suci, dan Heru (Shincan) tetap berjuang dan bersemangat dalam menyelesaikan skripsi, aku yakin kalian bisa!!
13. Teman-teman Kos Asrama Wiwasya atas kebersamaannya selama ini.
14. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan AIDNI 2001 dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih untuk kalian semua.

Akhir kata Penulis berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan khususnya bagi peneliti yang ingin mengkaji tentang Pengawasan Proses Produksi. Kepada semua pihak yang telah berjasa kepada penulis, penulis ucapkan terima kasih dan semoga amalannya mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Jember, 28 Desember 2005

Penulis

RINGKASAN

Implementasi Pengawasan Produksi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Standar Proses Produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo, Lilik Setiowati, 010910202100, 2005, 101hlm.

Pemeruhan kebutuhan gula nasional yang belum terpenuhi oleh hasil produksi dalam negeri menyebabkan Indonesia melakukan impor gula. Perbaikan hasil produksi gula dapat dilakukan dengan melakukan pengawasan terhadap proses produksi gula yang dilakukan berdasarkan standar proses produksi yang ditetapkan. Tujuan dari penulisan ini adalah ingin mengetahui bagaimana implementasi pengawasan produksi dalam upaya meningkatkan kualitas standar pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo.

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Jumlah informan yang dipilih setelah melakukan penelitian dan masuk ke dalam kategori sebanyak 7 orang. Lokasi penelitian ini di PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" berada di desa Trigono kecamatan Assembagus Kabupaten Situbondo.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah pengawasan proses produksi dilakukan mulai dari tahap persiapan awal giling, tahap jalannya proses dan tahap pemeriksaan akhir. Pengawasan proses produksi secara administratif dilakukan oleh laboran melalui pengawasan dokumen perusahaan berdasarkan catatan/laporan. Pengawasan secara operatif dilakukan bagian yang terkait langsung dalam melaksanakan pekerjaan operasional pada proses produksi yaitu chemiker yang dibantu oleh para mandor yang bertugas mengkoordinasi pekerjaan pada stasiunnya masing-masing.

Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah pengawasan proses produksi yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo pada tahun 2004 sudah sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh Direksi PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
RINGKASAN	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Metode Penelitian	11
1.5.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian	11
1.5.2 Tahap Persiapan	12
1.5.3 Penentuan Karakteristik Informan	12
1.5.4 Tahap Pengumpulan Data	15
a. Pengumpulan Data Primer	15
b. Pengumpulan Data Sekunder	15
1.5.5 Tahap Analisis Data	16
1.5.6 Model Analisis	17
1.5.7 Tahap Penarikan Kesimpulan	18
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1 Landasan Teori	19

2.1.1 Manajemen Produksi dan Operasi.....	19
2.1.2 Pengawasan.....	20
a. Pengertian Pengawasan.....	20
b. Tujuan Pengawasan.....	21
c. Sasaran Pengawasan.....	22
d. Manfaat Pengawasan.....	22
e. Syarat-Syarat dan Langkah-langkah Pengawasan.....	23
f. Jenis-jenis Pengawasan.....	24
2.1.3 Proses Produksi.....	25
a. Pengertian Proses Produksi.....	25
b. Tujuan Proses Produksi.....	26
c. Jenis-jenis Proses Produksi.....	26
d. Sifat-sifat Proses Produksi.....	28
2.1.4 Ruang Lingkup Pengawasan Proses Produksi.....	30
2.1.5 Pengawasan Proses Produksi.....	32
a. Pengertian Pengawasan Proses Produksi.....	32
b. Tujuan Pengawasan Proses Produksi.....	32
c. Pengawasan Proses Produksi menurut jenisnya.....	34
d. Fungsi Pengawasan Proses Produksi.....	34
2.1.6 Konsep Kualitas.....	37
2.1.7 Standar Proses Produksi.....	37
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	38
BAB 3. DESKRIPSI DAN PEMBAHASAN.....	40
3.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	40
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	40
3.1.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan.....	42
3.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan.....	42
a. Visi.....	42
b. Misi Perusahaan.....	42
c. Tujuan Perusahaan.....	42
3.1.4 Struktur Organisasi.....	43

3.1.5 Aspek Personalia.....	46
a. Jumlah Karyzwan dan Klasifikasinya.....	46
b. Sistem Pengupahan.....	48
c. Ketentuan Waktu Kerja.....	49
d. Fasilitas dan Tunjangan.....	50
3.1.6 Kegiatan Produksi.....	52
a. Cara Penjualan.....	52
b. Volume Produksi.....	53
c. Luas Areal.....	53
d. Bahan yang Digunakan.....	54
e. Macam Produk yang Dihasilkan.....	57
3.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	58
3.2.1 Organisasi Pelaksana Pengawasan Proses Produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo.....	59
3.2.2 Pengawasan Produksi Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Standar Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo.....	72
a. Pengawasan Tahap Persiapan Awal Giling.....	72
b. Pengawasan Tahap Isalmnya Proses.....	73
1) Proses Penimbangan dan Pengaturan Tebu.....	73
2) Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Gilingan.....	75
3) Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Pemutihan.....	78
4) Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Penguapan.....	80
5) Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Masakan.....	82

6) Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Puteran	85
c. Pemeriksaan akhir	88
BAB 4. KESIMPULAN	101
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Kriteria dan Karakteristik Tebu yang Digiling PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo	4
1.2 Daftar Pemasok Tebu Pada PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo	5
1.3 Data Rencana dan Realisasi PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo	7
3.1 Daftar Tenaga Kerja Karyawan Tetap Berdasarkan Golongan Pangkat	47
3.2 Daftar Karyawan Kampanye / Musiman Tetap PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo	47
3.3 Data Jumlah Tenaga Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan dalam Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo	48
3.4 Estimasi dan Realisasi Produksi Gula Tahun 2001-2004	53
3.5 Realisasi Luas Areal Lahan Petani dan Lahan Pabrik Gula Tergiling, Tahun 2001-2004	54
3.6 Jumlah Tebu Digiling Tahun 2003 -2004	55
3.7 Bahan Baku Pembantu untuk Campuran Pembuatan Gula Per 100 Ton Tahun 2001 – 2004	55
3.8 Total Bahan Baku Pembantu yang Digunakan untuk tebu digiling tahun 2003-2004	56
3.9 Syarat-syarat Mutu GKP (Gula Kristal Putih) SNI – 2001	57
3.10 Jumlah Tenaga Kerja Bagian Pengolahan Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo dan Klasifikasinya	64
3.11 Jumlah Tenaga Kerja Pelaksana Pengawasan Proses Produksi pada Bagian Pengolahan	65
3.12 Mesin dan Peralatan Produksi yang Digunakan Dalam Pengolahan Tebu	66

3.13 Realisasi Angka Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Giling Tahun Giling 2004.....	77
3.14 Realisasi Angka Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Pemurnian Tahun Giling 2004.....	79
3.13 Realisasi Angka Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Penguapan Tahun Giling 2004.....	81
3.14 Realisasi Angka Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Masakan Tahun Giling 2004.....	85
3.15 Realisasi Angka Pengawasan Proses Produksi pada Stasiun Puteran Tahun Giling 2004.....	87
3.16 Matriks Pengawasan Proses Produksi dalam Upaya Pencapaian kualitas Standar Proses Produksi pada PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembages" Situbondo Tahun Giling 2004.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo.....	43
3.2 Struktur Organisasi Pelaksana Pengawasan Proses Produksi Pada PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- A. Flow Sheet PG Assembagoes 2005
- B. Surat Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Univesitas Jember
- C. Surat Ijin Pnelitian dai PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes"
- D. Surat Keterangan Selesai Penelitian



BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebelum perang dunia II, Indonesia (P. Jawa) dikenal sebagai salah satu eksportir gula di dunia. Puncak produksi terjadi pada tahun 1931 dengan produksi sebesar 3 juta ton, sekitar 2 juta ton diantaranya di ekspor ke luar negeri. Selanjutnya pada tahun 1967 Indonesia menjadi importir gula, ketika pabrik-pabrik gula di Pulau Jawa semakin tidak produktif pasca perang dunia II. Di awal tahun 1970-an Indonesia telah mengimpor gula sebanyak 300.000 – 400.000 ton per tahun. Seiring dengan perkembangan industri gula saat ini, kebutuhan konsumsi gula nasional pada tahun 2004 mencapai 2,7 juta ton dengan produksi nasional mencapai lebih dari 2,1 juta ton. Data Dewan Gula Indonesia (DGI) 2002 menunjukkan bahwa tingkat produktifitas tebu milik BUMN seluas 248.566 hektar menghasilkan 70,9 ton per hektar dengan rendemen 6,84 persen, dan produksi gula 4,41 ton per hektar. Sementara perkebunan milik swasta seluas 73.879 hektar menghasilkan tebu 77,7 ton per hektar, dengan rendemen 7,72 persen, dan produksi gula enam ton per hektar. Produktifitas yang rendah tersebut membuat Indonesia tidak mempunyai pilihan lain kecuali impor gula.

Gula merupakan salah satu bahan pokok, gula tersebut merupakan hasil olahan dari bahan baku utama yaitu tebu. Pasokan utama bahan baku utama industri gula di Pulau Jawa adalah tebu rakyat. Kontribusi kebun-kebun tebu berskala kecil di pulau paling padat penduduk di Indonesia ini, masih mencapai 67 persen dari produksi tebu nasional. Dengan tingkat produktifitas rata-rata 4,5 ton gula per hektar, lahan garapan rata-rata 0,3 hektar hanya akan menghasilkan sekitar 1,35 ton gula sekali musim tanam bagi seorang petani dan keluarganya. Dari hasil tersebut, seorang petani tidak akan mampu untuk meningkatkan kualitas tebu sehingga akan berpengaruh terhadap efisiensi pengolahan di pabrik gula. Kualitas bahan baku utama yang rendah, peremajaan mesin dan peralatan pabrik gula akan menjadi kendala bagi efisiensi produksi pabrik, sehingga diperlukan pengawasan yang intensif khususnya pada perusahaan Pabrik Gula (BUMN)

sehingga dapat mengatasi kualitas hasil produksi untuk memenuhi target kebutuhan nasional.

Pada saat ini, WTO (*World Trade Organization*) masih melindungi petani dengan pengenaan tarif impor yang mahal. Indonesia diberi kesempatan untuk menerapkan bea masuk impor gula 110 persen hingga 2010. Sebab, WTO mempertimbangkan Indonesia pada saat ini tidak memiliki *competitive advantage* (keunggulan bersaing) sehingga perlu perlindungan. Dengan memberikan kesempatan 8 tahun untuk menata industri gula nasional sehingga menjadi efisien dan mampu bersaing dengan negara lain.

Waktu delapan tahun bukanlah waktu yang panjang, agar mampu bersaing suatu perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas.

Amrullah (2003:18) mengatakan "upaya perbaikan daya saing gula nasional perlu terus dilakukan diantaranya melalui penciptaan varietas tebu dengan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, teknik budidaya spesifik lokasi, perbaikan efisiensi industri pengolahan, penetapan skala dan lokasi industri kaitannya dengan penyebaran budidaya tebu untuk mencapai efisiensi industri gula yang maksimal, perluasan areal di lahan yang sesuai untuk tebu yang memenuhi *size* ekonomi untuk pengembangan industri gula, penerapan mekanisasi secara optimal dalam upaya peningkatan efisiensi dan daya saing gula domestik".

Berdasar pendapat di atas bahwa salah satu upaya perbaikan daya saing gula nasional adalah perlunya efisiensi industri pengolahan. Salah satu dari fungsi operasional perusahaan yang sangat besar perannya dalam mencapai tujuan perusahaan adalah fungsi produksi. Pengolahan sebagai salah satu dari fungsi produksi melakukan kegiatan mengolah bentuk, warna, dan ukuran. Salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan adalah aspek standar proses produksi dalam pabrik.

Suatu perusahaan sebelum melakukan proses produksi harus menetapkan standar proses produksi yang akan dipergunakan di dalam pabrik, yang diperkirakan akan memberikan berbagai macam keuntungan, antara lain: mudah dikenalnya produk perusahaan oleh konsumen, terdapatnya berbagai macam penghematan dalam proses produksi, mudahnya penggantian suku cadang yang diperlukan dan mudahnya mengadakan pengukuran kerja karyawan. Standar proses produksi adalah merupakan pedoman yang dapat dipergunakan untuk

melaksanakan proses produksi. Dengan demikian apabila perusahaan yang bersangkutan mempunyai standar proses produksi di dalam pabrik, maka para karyawan perusahaan akan dapat melaksanakan proses produksi dengan sebaik-baiknya. Hal ini disebabkan karena apa yang harus dikerjakan di dalam pelaksanaan proses produksi sudah menjadi jelas dengan adanya pedoman yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk di dalam pelaksanaan proses produksi tersebut.

Standar proses produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, harus diikuti oleh kegiatan pengawasan yang baik untuk menjamin bahwa pelaksanaannya telah sesuai dengan standar yang ada, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Fungsi pengawasan dalam perusahaan adalah sebagai alat evaluasi bagi setiap kegiatan yang dilakukan. Apabila kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh suatu perusahaan kurang baik, maka akan membawa dampak yang kurang baik juga bagi perusahaan seperti timbulnya penyimpangan-penyimpangan dari standar proses produksi yang telah ditetapkan. Agar kualitas dari setiap tahap proses produksi tetap terjaga dengan baik, maka perusahaan harus melakukan pengawasan terhadap proses produksi. Perusahaan yang melakukan pengawasan proses produksi akan dapat menciptakan suatu efisiensi operasi pabrik. Sedangkan perusahaan yang tidak memperhatikan fungsi pengawasan dalam proses produksi akan memiliki daya saing industri yang rendah, hal ini disebabkan oleh in-efisiensi dari perusahaan yang bersangkutan.

Mengingat pentingnya pengawasan proses produksi pada produksi gula dalam upaya menekan penyimpangan-penyimpangan dari standar seminimal mungkin, maka penulis mengkaitkan dengan pengawasan proses produksi yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang usaha pengelolaan tanaman perkebunan yaitu tebu. Hasil olahan tanaman tebu tersebut dalam bentuk gula tebu/pasir, tetes, alkohol dan spiritus. Dalam pemenuhan konsumsi gula nasional, PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) memasok sekitar 13% atau sekitar 20% produksi gula nasional. Perusahaan ini mampu menghasilkan gula

sekitar 395.000 ton per tahun, terdiri dari gula milik sendiri sebanyak 270.000 ton dan gula milik petani sendiri sebanyak 125.000 ton.

Pabrik Gula "Assembagoes" merupakan sebuah pabrik gula yang berada di bawah naungan PT Perkebunan Nusantara XI (Persero). Dalam bidang produksi, Pabrik Gula "Assembagoes" menduduki urutan ketiga dari pabrik gula terbesar diantara 17 pabrik gula yang berada di bawah naungan yang sama, dua diantaranya yaitu Pabrik Gula "Djatiroto" dan Pabrik Gula "Semboro". Dalam hal penenuhan bahan baku, PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik gula "Assembagoes" memiliki keunggulan yaitu terpenihnya tebu *mainded* yang disebabkan oleh kondisi tanah yang sangat mendukung untuk tanaman tebu. Kualitas tebu yang digunakan adalah tebu BSM (bersih - segar - manis) dengan kriteria sebagai berikut.

Tabel 1.1 Kriteria dan Karakteristik Tebu yang Digiling PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes"

No	Keterangan
1.	Kriteria tebu: <ol style="list-style-type: none"> a. Tingkat kebersihan $\geq 95\%$ b. Pol tebu (tingkat kemanisan) $\geq 10\%$ c. Tingkat Kesegaran 24 jam - 48 jam
2.	Karakteristik tebu: <ol style="list-style-type: none"> a. Tebu tanaman I b. Tebu keprasan (raton)

Sumber: PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes"

Bahan baku adalah salah satu masukan utama bagi sistem produksi yang sangat penting kedudukannya di dalam perusahaan manufaktur. Tanpa adanya bahan baku, perusahaan tidak akan dapat melaksanakan proses produksi karena tidak ada sesuatu yang diolah perusahaan. Aspek kualitas bahan baku yang dipergunakan berpengaruh terhadap kelancaran proses produksi. Jika kualitas yang bahan baku yang dipergunakan telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka proses produksi akan berjalan dengan lancar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Tebu yang digunakan dalam proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik gula "Assembagoes" berasal dari tebu milik sendiri

dan tebu rakyat. Berikut adalah tabel pemasok tebu pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik gula "Assembagoes".

Tabel 2. Daftar Pemasok Tebu pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik gula "Assembagoes"

No	Keterangan	Prosentase (%)
1	Tebu milik sendiri (HGU)	30
2	Tebu milik petani tebu rakyat (PTR)	
	a. PTR areal Assembagus	54
	b. PTR areal Danyuwangi	16

Sumber: PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes"

Masing-masing pabrik gula berusaha meningkatkan pelayanan untuk menarik tebu PTR. Langkah-langkah yang ditempuh diantaranya adalah;

- a. Meningkatkan kecepatan penggilingan dengan memperpendek waktu tunggu.
- b. Meningkatkan rendemen tebu setinggi-tingginya. Rendemen yang tinggi diperoleh dari kerjasama yang baik antar bagian dalam pabrik gula. Bagian tersebut adalah bagian tanaman, bagian pabrikasi, bagian instalasi dan bagian keuangan. Pada bagian tanaman rendemen diperoleh dengan cara menanam tebu yang benar sesuai dengan standar operasional prosedur yang ditetapkan. Bagian ini sangat mendukung dalam peningkatan rendemen karena rendemen tebu dibuat di kebun tebu melalui proses fotosintesis di daun yang kemudian hasil-hasilnya berupa glukosa ditranslokasikan keseluruh batang tebu. Fungsi utama pabrik adalah mengambil gula dari tebu sebanyak mungkin dan mengolahnya menjadi bentuk kristal. Jika terdapat kesalahan pada bagian pengolahan maka rendemen akan anjlok. Demikian juga jika kegiatan produksi tidak didukung oleh manajemen keuangan yang baik, hal ini juga berpengaruh terhadap tingkat rendemen (Hasil wawancara dengan kepala bagian pabrikasi).

Dalam hal mutu produksi, Pabrik Gula "Assembagoes" telah mencapai 100% GKPI (Gula Kristal Putih) dari SNI - 2001 yang telah ditetapkan. Dengan tercapainya SNI - 2001 sebesar 100%, hal ini menunjukkan bahwa dalam proses produksi sangat mendukung sekali dalam pencapaian mutu produk. Proses

produksi dalam perusahaan adalah memproses bahan-bahan mentah menjadi barang jadi atau setengah jadi, melalui tahapan-tahapan proses dari penelitian terhadap barang-barang yang diproduksi, perencanaan penggunaan bahan-bahan, pembelian bahan-bahan utama dan pembantu, penyiapan peralatan proses dan perencanaan penempatan sumber daya manusia, pengendalian mutu, penyediaan peralatan inspeksi dan pengujian sampai pelayanan purna jual. Seluruh proses tersebut direncanakan untuk memberikan jaminan kepada pelanggan terhadap mutu produk, waktu dan jumlah yang akan diserahkan serta pelayanan purna jual (jika jumlah yang ditentukan dalam kontrak). Untuk mencapainya tentu memerlukan proses terus-menerus dan dijaga kesinambungannya jangan sampai terputus. Karena jika terdapat kesalahan dalam proses atau tertundanya suatu proses, akan mengakibatkan kerugian terhadap perusahaan itu sendiri.

Dalam setiap tahap proses produksinya, PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" memiliki standar operasional prosedur (SOP) yaitu pedoman kerja operasional dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Dengan mengacu surat Direksi No.EE - 11100/98.015 dan fax No. CC-F-11100/99.068 tgl 19 April 1999 khusus untuk bagian pabrikasi ditentukan suatu pedoman kerja operasional atau yang sering disebut dengan SOP. SOP ini ditentukan dalam setiap tahap yaitu pada mulai dari timbangan tebu, sampai pada penanganan limbah. Untuk menekan seminimal mungkin penyimpangan terhadap standar yang ditentukan, maka PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" melakukan suatu pengawasan terhadap proses produksinya. Pengawasan merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengoreksi dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berikut ini adalah data tentang rencana dan realisasi produksi PT Perkebunan Nusantara Pabrik Gula "Assembagoes" tahun giling 2001 s/d 2004:

Tabel 1.3 Data Rencana dan Realisasi Produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo

No	Keterangan	Tahun							
		2001		2002		2003		2004	
		Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
1.	HA ditebang	5007,5	4557,730	4619,0	4672,405	4860,0	4484,449	4869,581	4410,258
2.	Ton tebu digiling	382143,5	349383,5	363204,0	368208,7	382566,5	342733,39	395749,30	355085,17
3.	Ton produksi hablur	28087,5	25033,40	27117,8	27604,70	28997,40	26.135,640	30239,40	27332,782
4.	Rencemen	7,35	7,17	7,47	7,50	7,58	7,63	7,64	7,70
5.	Produksi (Ton/HA)								
a.	Tebu	76,3	76,7	78,6	80,3	78,7	75,4	81,2	80,5
b.	Hablur	5,61	5,49	5,87	6,03	5,97	5,76	6,2	6,2
6.	Ton produksi SHS	28171,8	23171,2	27199,2	22936,5	29084,4	26119,0	3030,10	27200,80
7.	Ton produksi tetes	15285,8	14908,5	14528,2	15403,5	17215,6	14418,0	17808,70	14967,00
8.	Hari kerja	166 hari	164 hari	158 hari	170 hari	180 hari	160 hari	160 hari	162 hari
9.	Jam berhenti pabrik								
A	(1,ar pabrik)	0,60%	0,79%	0,50%	0,03%	0,50%	0,02%	0,50%	0,37%
B	(dalam pabrik)	3,75%	5,69%	4,50%	5,33%	4,50%	6,40%	4,50%	5,85%

Sumber: PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo

Tabel 1.3 menunjukkan data mengenai rencana dan realisasi produksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembages" pada empat tahun giling terakhir (2001s/d 2004). Dari data tersebut dapat dilihat bahwa target yang telah ditetapkan belum sepenuhnya tercapai. Pada tahun 2001 rencana jumlah tebu yang akan digiling sebesar 382143,5 ton dengan hari kerja selama 165 hari dan diperkirakan akan ada jam berhenti pabrik di luar dan di dalam masing-masing 0,50% dan 3,75%. Realisasi yang tercapai pada tahun tersebut adalah tebu yang digiling sebanyak 349383,5 ton dengan hari kerja 164 hari dan terjadi jam berhenti pabrik sebesar 0,79% dan 5,69%. Tahun 2002, rencana ton tebu digiling mengalami penurunan dari rencana tahun sebelumnya sebesar 18939,5 menjadi 363204,0 ton, target kerja selama 158 hari dan target jam berhenti pabrik sebesar 0,50% untuk di luar pabrik dan 4,50% untuk di dalam pabrik. Pada kenyataannya jumlah tebu yang digiling tahun 2002 sebanyak 368208,7 ton dengan hari kerja selama 170 hari dan terjadi jam berhenti pabrik sebesar 5,36%. Dari target tebu yang digiling pada tahun 2002 mengalami peningkatan dalam realisasinya sebesar 5004,7 ton.

Rencana yang ditetapkan untuk menggiling tebu pada tahun 2003 sebanyak 382566,5 ton, dengan rencana hari kerja selama 180 hari dan jam berhenti pabrik sebesar 0,50% dan 4,50%. Realisasi yang tercapai adalah jumlah tebu digiling sebanyak 342733,39 ton, hari kerja 160 hari dan terjadi jam berhenti pabrik sebesar 0,02% dan 6,40%. Realisasi tebu digiling pada tahun 2004 mengalami penurunan sebanyak 40663,13 ton dari 395749,30 ton menjadi 355086,17 ton, dan hari kerja yang terlaksana 162 hari, jam berhenti pabrik yang terjadi sebesar 6,22% untuk di luar dan di dalam pabrik. Alasan penurunan terhadap ton tebu yang digiling disebabkan oleh beberapa hal misalnya terbatasnya bahan baku yang digiling, dan produksi yang dicapai mengalami hambatan karena adanya jam berhenti pabrik yang harus dilakukan karena terjadi kesalahan di dalam pabrik dan hal-hal di luar pabrik seperti hari libur pada hari-hari saat giling.

Mengingat bahwa proses produksi dari PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembages" termasuk proses produksi yang terus

menerus (*continuous*), maka dalam proses tersebut sangat membutuhkan pengawasan yang efektif dan efisien. Proses produksi yang terus-menerus adalah merupakan suatu proses produksi yang mempunyai pola atau untaian yang selalu sama dalam pelaksanaan proses produksi di dalam suatu perusahaan. Pengawasan dalam proses produksi tersebut sudah cukup dengan melihat kepada arus dari proses produksi yang ada dalam perusahaan. Dalam proses produksi yang terus-menerus ini, apabila ada jam berhenti yang disebabkan karena ada kerusakan atau penyimpangan dalam proses produksi maka akan mempengaruhi terhadap kelancaran proses produksi, sehingga akan merugikan perusahaan. Oleh karena itu kelancaran dari proses produksi yang terus-menerus sangat perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen perusahaan yang bersangkutan. Agar rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai dan tekanan seminimal mungkin penyimpangan terhadap standar proses produksi yang ada, maka dibutuhkan suatu pengawasan proses produksi yang efektif dan efisien.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasar atas uraian latar belakang yang ada, maka perumusan masalah yang diangkat dalam penulisan ini sebagai berikut:

Bagaimana implementasi pengawasan produksi dalam upaya meningkatkan kualitas standar proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mempunyai tujuan yang ingin dicapai yaitu: Ingin mengetahui bagaimana implementasi pengawasan produksi dalam meningkatkan kualitas standar proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo

1.4 Manfaat Penelitian

Seorang peneliti juga mempunyai harapan, apabila penelitian ini telah berhasil maka ada pihak yang bisa menggunakan hasil penelitian ini. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Lembaga atau Universitas
 - 1) Dapat menambah koleksi hasil penelitian yang telah ada sebelumnya.
 - 2) Sebagai bahan informasi peneliti lain.
- b. Bagi Perusahaan

Sebagai sumbangan teoritis dalam upaya menyusun rencana strategis dan kebijakan mengenai pengawasan proses produksi dalam upaya meningkatkan kualitas standar proses produksi.
- c. Bagi Peneliti
 - 1) Sebagai upaya untuk mengembangkan dan menerapkan teori yang telah diterima.
 - 2) Sebagai syarat untuk kelulusan sarjana strata satu.

1.5 Metode Penelitian

1.5.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai, maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Nawawi dan Martini (1996:73), metode penelitian deskriptif adalah:

“Prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Metode penelitian deskriptif memusatkan perhatiannya pada penemuan fakta-fakta (*fact finding*) sebagaimana keadaan sebenarnya”

Menurut Sugiyoro (1999:11) “penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain”.

Pemilihan metode deskriptif pada penelitian ini adalah untuk menggambarkan serangkaian kegiatan pengawasan proses produksi yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula “Assembagoes”

Adapun yang dimaksud pendekatan kualitatif menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip kembali oleh Molcong (2001:3) menyatakan bahwa:

Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, dan pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dan individu secara holistik (utuh).

Jadi penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk menggambarkan secara sistematis mengenai fakta implementasi pengawasan produksi dalam upaya meningkatkan kualitas standar proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula “Assembagoes”.

1.5.2 Tahap Persiapan

Tahap-tahap yang akan ditempuh dalam penelitian ini antara lain:

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan membaca literatur yang ada kaitannya dengan subyek masalah yang akan diteliti. Tujuan dari studi kepustakaan ini adalah untuk menambah dan melengkapi pengetahuan peneliti. Selain itu, studi kepustakaan juga merupakan sarana untuk memperkaya teori-teori yang selanjutnya menjadi konsep-konsep yang mendasari penelitian.

b. Penentuan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" yang terletak di Desa Trigono Kecamatan Assembagus Kabupaten Situbondo alasan pemilihan instansi ini adalah:

- 1) Proses produksi dilakukan secara terus-menerus sehingga membutuhkan suatu pengawasan yang efektif dan efisien, dan di dalam proses produksinya digunakan suatu pedoman kerja operasional atau yang disebut dengan standar operasional prosedur (SOP).
- 2) Pabrik Gula "Assembagoes" merupakan salah satu pabrik terbaik yang dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero).

c. Observasi Pendahuluan

Sebelum melakukan penelitian yang sebenarnya, penulis melakukan observasi pendahuluan dengan maksud untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti.

1.5.3 Penentuan Karakteristik Informan

Dalam penelitian ini adanya informan sangat dibutuhkan untuk menggali dan memberikan informasi yang dibutuhkan selama penelitian mengingat penelitian ini merupakan suatu penelitian yang memaparkan tentang fakta realitas yang terjadi dalam suatu masyarakat atau organisasi, jadi diperlukan informasi yang seluas mungkin dengan variasi unik yang ada di dalamnya. Seperti yang dikatakan Lincoln dan Guba dalam Moleong (2001:90) bahwa "kegunaan informasi bagi peneliti adalah membantu agar secepatnya dan tetap seteliti



mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat". Pendapat ini juga didukung oleh Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2001:90), yaitu:

Bahwa pemanfaatan informan bagi peneliti ialah agar waktu yang relatif sesingkat banyak informasi yang dijangkau, jadi sebagai internal sampling karena informan dimanfaatkan untuk berbicara, bertukar pikiran, atau membandingkan suatu kejadian yang ditemukan dari subyek lain.

Metode untuk menentukan informan dalam penelitian ini penulis menggunakan metode bola salju (*snowball sampling*). Metode bola salju menurut Malo dan Trinitas (1992:104) yaitu, "dalam pendititan suatu informasi berfungsi untuk menjangring sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber data Menurut Faisal (1990:57) mengatakan bahwa ada 5 kriteria yang perlu diperhatikan dalam memilih informan antara lain:

- 1) Subyek yang sudah cukup lama menyatu dengan kegiatan atau modar aktivitas yang menjadi sasaran penelitian.
- 2) Subyek yang masih terlihat secara aktif pada kegiatan yang menjadi sasaran penelitian.
- 3) Subyek yang mempunyai banyak waktu/kesempatan untuk diminta informasi
- 4) Subyek yang dalam memberikan informasi tidak dari, oleh atau dikemas terlebih dahulu.
- 5) Subyek yang sebelumnya masih tergolong asing dengan peneliti sehingga peneliti dapat merasa lebih tertantang untuk belajar sebanyak mungkin dari subyek yang semacam guru bagi dirinya

Setelah dilakukan penelitian dan informasi yang diperoleh sudah homogen, maka informan yang dipilih dalam penelitian ini dan masuk dalam kriteria sebanyak 7 orang, mereka adalah:

- 1) Nama : Ir. Sugiarto
Jabatan : Administratur PTPN XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes"
Umur : 54 tahun
Masa Kerja : 30 tahun
Topik Wawancara : gambaran umum perusahaan
- 2) Nama : Ir. M. Gozali Mu'in
Jabatan : Kepala Pabrikasi
Umur : 51 tahun
Masa Kerja : 29 tahun

Topik Wawancara : proses produksi, pengawasan proses produksi, SOP (standar operasional prosedur)

- 3) Nama : Sukar Subari
Jabatan : Ajung Kepala Pabrikasi
Umur : 52 tahun
Masa Kerja : 21 tahun

Topik Wawancara : proses produksi, pengawasan proses produksi, data rencana dan realisasi produksi

- 4) Nama : Surakto Hadisiswo
Jabatan : Khemiker
Umur : 52 tahun
Masa Kerja : 32 tahun
Topik Wawancara : proses produksi, pengawasan proses produksi, SOP

- 5) Nama : Mulyono ST
Jabatan : Khemiker
Umur : 32 tahun
Masa Kerja : 5 tahun
Topik Wawancara : proses produksi, pengawasan proses produksi, SOP

- 6) Nama : Teguh Ananta Wibowo
Jabatan : Khemiker
Umur : 34 tahun
Masa Kerja : 8 tahun
Topik Wawancara : proses produksi, pengawasan proses produksi, SOP

- 7) Nama : I Nyoman Swarna
Jabatan : Kepala seksi SDM
Umur : 52 tahun
Masa Kerja : 28 tahun
Topik Wawancara : sumber daya manusia, data tenaga kerja

1.5.4 Tahap Pengumpulan Data

a. Pengumpulan data primer

Menurut Rafi'i (1988:2), "data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh pihak (peneliti, perorangan, organisasi) yang memerlukannya, yang kemudian diinformasikan atau diumumkan oleh pihak-pihak yang bersangkutan". Teknik-teknik yang digunakan dalam pengumpulan data primer yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti adalah sebagai berikut:

1) Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung dan cermat terhadap obyek yang akan diteliti serta mencatatnya secara sistematis sesuai dengan data yang ditunjukkan dalam penelitian. Pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan observasi partisipasi pasif artinya mengamati situasi tertentu tanpa harus terlibat langsung dalam proses produksi.

2) Wawancara mendalam

Wawancara mendalam yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab (wawancara) secara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan bidangnya dalam perusahaan. Pihak-pihak yang berkepentingan tersebut adalah staf kantor, dan staf bagian produksi.

3) Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data tambahan mengenai kegiatan proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan. Pendokumentasian dapat berupa catatan, arsip, maupun foto agar dapat menunjang data yang diperoleh sehingga tidak keluar dari permasalahan dalam penelitian ini.

b. Pengumpulan data sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Pengumpulan data sekunder ini dilakukan dengan cara mencari data dan berbagai

informasi penting yang berhubungan dengan penelitian, yang bersumber dari berbagai referensi seperti:

- 1) Literatur dan jurnal ilmiah yang berkaitan dengan penelitian.
- 2) Data-data yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

1.5.5 Tahap Analisis Data

Untuk menganalisis data secara keseluruhan dimulai dengan pengumpulan data mentah yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti kemudian dianalisis dengan menggunakan dua analisa yaitu analisis kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk memaparkan fenomena-fenomena nyata yang terjadi dan dijumpai pada waktu penelitian, sedangkan hasilnya menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2001:3) berupa informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis domain dan analisis taksonomis. Analisa *domain* adalah merupakan analisis yang dilakukan untuk memperoleh gambaran atau pengertian yang bersifat relatif menyeluruh tentang apa yang tercakup dalam suatu obyek permasalahan yang sedang diteliti. Sedangkan analisis *taksonomis* adalah analisis lebih lanjut yang perlu dilaksanakan setelah melakukan analisis domain untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dan terperinci tentang permasalahan yang diteliti.

1. 5.6 Model Analisis

Dalam penelitian ini, model analisis yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut:



Pengawasan proses produksi adalah merupakan kegiatan memeriksa dan menyesuaikan pekerjaan yang dilakukan selama kegiatan produksi berlangsung guna menekan seminimal mungkin penyimpangan terhadap standar proses produksi yang telah direncanakan sehingga sasaran standar proses produksi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Cara yang dilakukan dalam pengawasan proses produksi yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan rencana standar proses produksi, serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan. Jadi dengan pengawasan proses produksi dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Langkah-langkah yang dilakukan untuk mengadakan pengawasan proses produksi adalah:

a. Menciptakan standar proses produksi

Standar merupakan suatu kriteria untuk mengukur hasil pekerjaan yang sudah dilakukan. Standar proses produksi merupakan segala sesuatu yang

berkaitan dengan masalah proses produksi yang merupakan hal yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan digunakan sebagai jaminan pedoman dalam memproduksi atau sebagai tolok ukur guna menilai suatu hasil begitu baik atau tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- b. Membandingkan kegiatan yang dilakukan dengan standar proses produksi. Untuk mengetahui sampai seberapa jauh adanya penyimpangan yang telah terjadi. Kecuali itu, langkah kedua ini dapat pula dipakai untuk mengetahui adanya gejala-gejala tentang semakin besarnya penyimpangan yang mungkin terjadi.

- c. Melakukan tindakan koreksi

Langkah ketiga ini dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan segala kegiatan, kebijaksanaan, serta hasil kerja yang tidak sesuai dengan rencana standar proses produksi.

1.5.7 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan yang diperoleh dari data-data yang telah ada selama penelitian berlangsung dilakukan dengan menggunakan kesimpulan *induktif* yakni penarikan kesimpulan yang berasal dari hal-hal yang bersifat khusus kepada hal-hal yang bersifat umum sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Produksi dan Operasi

Perkembangan zaman yang diikuti dengan pesatnya kemajuan teknologi dan informasi telah menyebabkan terjadinya peningkatan pemenuhan kebutuhan manusia terhadap barang maupun jasa yang diperlukannya. Peningkatan kemampuan pemenuhan kebutuhan manusia tersebut, baik berupa barang maupun jasa terlihat dari semakin banyaknya jumlah dan variasi produk yang ditawarkan. Barang dan jasa yang siap ditawarkan sebenarnya terlebih dahulu dihasilkan atau diproduksi.

Pada saat berlangsungnya kegiatan produksi perlu adanya perhatian khusus agar nantinya dihasilkan keluaian (*output*) yang baik, oleh karena itu diperlukan suatu manajemen yang baik. Manajemen yang baik akan sangat mendukung keberhasilan kegiatan produksi yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Stoner (dalam Handoko, 2000:8) :

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Peranan manajemen dalam kegiatan produksi adalah mengkombinasikan faktor-faktor produksi yang ada sehingga dihasilkan produk atau jasa dalam jumlah yang ditetapkan dengan kualitas yang baik dan ketepatan penerimaan barang atau jasa melalui proses manajemen.

Produksi pada hakikatnya merupakan suatu penciptaan atau penambahan faedah bentuk, waktu dan tempat atas faktor-faktor produksi sehingga lebih bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan manusia. Secara umum produksi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi hasil keluaran (*output*). (Assauri, 1998:11)

Menurut Assauri (1998:12), pengertian produksi dan operasi adalah "kegiatan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa". Kegunaan suatu barang atau jasa tersebut

dibedakan karena bentuk, tempat, waktu dan kepemilikan. Terkait dengan usaha penciptaan atau penambahan kegunaan bentuk dan tempat, maka dibutuhkan faktor-faktor produksi yang terdiri dari tanah atau alam, modal, tenaga kerja dan keterampilan manajerial (*managerial skills*) serta keterampilan teknis dan teknologi. Faktor-faktor produksi tersebut merupakan masukan (*inputs*) dalam proses produksi dan operasi, sehingga faktor-faktor tersebut sangat menentukan proses produksi dan operasi yang dilakukan.

Adapun pengertian Manajemen Produksi dan Operasi menurut Assauri (1998:12) adalah:

Kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya-sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat dan sumber daya danu serta bahan, secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang atau jasa.

Menurut pengertian tersebut, maka istilah manajemen tercakup semua kegiatan atau aktivitas yang menghasilkan barang atau jasa serta kegiatan-kegiatan yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut. Sehingga dapatlah disadari bahwa Manajemen Produksi dan Operasi selalu terdapat dan berguna bagi hampir semua organisasi, seperti pabrik pengolahan atau industri manufaktur, perhotelan, perdagangan, perbengkelan, rumah sakit, perkebunan dan lain sebagainya.

2.1.2 Pengawasan

a. Definisi Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu bagian dari kegiatan manajemen produksi. Suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan produksinya mungkin saja melakukan kesalahan atau penyimpangan dari apa yang telah direncanakan, untuk itu dibutuhkan adanya pengawasan yang baik agar penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat dihindari. Pengawasan merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengoreksi dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Manullang (1992:173) pengawasan adalah "suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang telah difaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula". Hal senada juga diungkapkan oleh Gritosudarmo (1998:8) bahwa "pengawasan merupakan prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi produksi atau penyediaan jasa".

Menurut Assauri (1958:25) pengertian pengawasan adalah sebagai berikut:

Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin agar kegiatan produksi dan operasi yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan apabila terjadi penyimpangan, maka penyimpangan tersebut dapat dikoreksi sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai.

Sedangkan Henry Fayol (dalam Harahap, 2001:10) mengartikan "*control consists in verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has objective to point out weaknesses and errors in order to rectify the and prevent recurrence.* (pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan kegiatan pemeriksaan atas kegiatan yang telah maupun sedang terjadi dengan tujuan agar kegiatan tersebut sesuai dengan apa yang telah direncanakan sehingga penyimpangan dari pelaksanaan kegiatan tersebut dapat ditekan serendah mungkin. Informasi tentang terjadinya penyimpangan dari rencana harus selalu diciptakan. Semakin cepat informasi tentang terjadinya penyimpangan, maka akan semakin cepat pula dilakukan pencegahan pada proses selanjutnya.

b. Tujuan Pengawasan

Pengawasan muncul pada saat adanya rumusan tujuan. Tanpa adanya rumusan tujuan maka tidak mungkin melakukan pengawasan. Manullang (1996:128) mengemukakan bahwa "tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan".

Menurut Harahap (2001:3) "fungsi pengawasan merupakan tugas manajemen untuk menjamin agar setiap yang direncanakan, yang diinginkan dapat tercapai dengan mulus tanpa melalui penyelewengan yang akan menjauhkan diri dari proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai".

Berdasar definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk menekan seminimal mungkin penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dalam suatu proses produksi, sehingga rencana yang telah ditetapkan dapat menjadi kenyataan.

c. Sasaran Pengawasan

Menurut Manullang (1996:131) ada empat obyek pengawasan yang dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang sebagai berikut:

- 1) Produksi
Pengawasan yang ditujukan terhadap kuantitas hasil produksi ataupun terhadap kualitas ataupun terhadap likuiditas perusahaan.
- 2) Ketangan
- 3) Waktu
Pengawasan di bidang waktu bermaksud untuk menentukan apakah dalam menghasilkan sesuatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak.
- 4) Manusia dengan kegiatannya
Pengawasan di bidang manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manual.

Menurut Beishline (dalam Manullang, 1996:131) pengawasan berdasarkan obyeknya dapat dibedakan atas:

- 1) kontrol administratif
kontrol administratif berurusan dengan tindakan dan pikiran
- 2) kontrol kooperatif
kontrol kooperatif untuk bagian terbesar berurusan dengan tindakan.

Pengawasan dilakukan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo. Berarti pengawasan harus bersifat komprehensif dalam arti tidak ada satupun segi pelaksanaan kegiatan operasional yang boleh luput dari sasaran dan cakupan pengawasan.

d. Manfaat Pengawasan

Dalam organisasi modern dan dalam perusahaan besar dan kompleks semakin disadari pentingnya fungsi pengawasan yaitu sebagai fungsi manajemen untuk menjamin bahwa apa yang ditetapkan sebagai tujuan organisasi dapat dicapai dengan semestinya. Menurut Harahap (2001:44), keuntungan dari sistem pengawas yang baik sebagai berikut:

- 1) tujuan akan diwujudkan lebih cepat, murah, dan lebih mudah dicapai
 - 2) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, dan *transparency*
 - 3) menimbulkan saling percaya dan menghilangkan rasa curiga dalam organisasi
 - 4) menumbuhkan perasaan aman di hati setiap orang dalam organisasi sehingga mendorong kondisi jiwa yang sehat
 - 5) memupuk perasaan memiliki atas perusahaan/organisasi
 - 6) meningkatkan rasa tanggung jawab personil
 - 7) meningkatkan iklim persaingan yang sehat sehingga mereka yang berprestasi akan lebih dihargai
 - 8) meningkatkan rasa percaya diri dan meningkatkan produktivitas yang akhirnya meningkatkan laba perusahaan
 - 9) top pimpinan dapat lebih memfokuskan perhatian kepada masalah lain yang lebih besar untuk kepentingan jangka panjang perusahaan karena operasi dan kegiatan perusahaan diasumsikan sudah dalam pengawasan yang baik
 - 10) akan memperlancar operasi, komunikasi, dan kegiatan perusahaan karena semua serba terbuka, jelas, lurus, dan tidak ada yang disembunyikan (*transparan*)
- II) merupakan persyaratan dalam "good corporate governance".

e. Syarat-syarat dan Langkah-langkah Pengawasan

Pengawasan dapat berjalan dengan efektif dan efisien jika terdapat sistem yang baik daripada pengawasan tersebut. Sistem yang baik ini menurut Newman (dalam Sarwoto, 1991:99) memerlukan beberapa syarat sebagai berikut:

- 1) harus memperhatikan atau disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi
- 2) harus mampu menjamin adanya tindakan perbaikan (*checking, reporting, corrective action*)
- 3) harus luwes
- 4) harus memperhatikan faktor-faktor dan tata organisasi di dalam mana pengawasan akan dilaksanakan
- 5) harus ekonomis dalam hubungannya dengan biaya

- 6) harus memperhatikan pula prasyarat sebelum pengawasan itu dimulai yaitu:
 - a) harus ada rencana yang jelas
 - b) pola/tata organisasi yang jelas (jelas tugas-tugas dan wewenang-wewenang yang terdapat dalam organisasi bersangkutan).

Pelaksanaan pengawasan oleh pihak manajemen harus dilakukan dengan strategi yang tepat agar tidak terjadi penyimpangan Menurut Terry (dalam Sarwoto, 1991:100) bahwa langkah-langkah pokok pengawasan yaitu:

- 1) penentuan ukuran atau pedoman baku (standar)
- 2) penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah/senyatanya dikerjakan
- 3) perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi
- 4) perbaikan atau pembetulan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Sitorus (1995:1) perusahaan perlu memperhatikan langkah-langkah pengawasan, yaitu:

- 1) harus ada rencana
- 2) laporan dari pekerjaan aktual harus dibuat dan dipelihara
- 3) pekerjaan aktual harus secara *continue* dibandingkan dan dievaluasi dengan rencana
- 4) harus diambil tindakan korektif dalam operasi apabila hasil evaluasi menunjukkan perlunya tindakan demikian

Kegiatan dasar pengawasan tersebut sangat penting agar kegiatan produksi dan operasi dapat terarah dan terkoordinasi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

f. Jenis-jenis Pengawasan

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan produksi dan operasinya, mempunyai berbagai macam kegiatan yang dapat diawasi. Kegiatan pengawasan yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam pelaksanaan fungsi produksi dan operasi menurut Assauri (1998:25) antara lain adalah:

- 1) Pengawasan produksi dan operasi.
Kegiatan pengawasan ini dilakukan untuk menjamin apa yang telah ditetapkan dalam rencana produksi dan operasi dapat terlaksana dan bila terjadi penyimpangan dapat segera dikoreksi sehingga tidak mengganggu pencapaian target produksi dan operasi.

2) Pengawasan persediaan.

Kegiatan pengawasan ini ditujukan agar persediaan atau *stock* yang ada tidak akan mengalami kekurangan dan dapat dijaga tingkat yang optimal sehingga biaya persediaan dapat minimal.

3) Pengawasan kualitas.

Kegiatan pengawasan ini ditujukan untuk menjamin agar kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan, sehingga dapat dihindari adanya ketidakpuasan atau klaim dari para pembeli atau pelanggan atas produk yang dibeli atau dikonsumsinya.

4) Pengawasan biaya.

Kegiatan pengawasan ini dilakukan atas beban penggunaar bahan dan waktu dari utilisasi mesin dan tenaga kerja atau sumber daya manusia serta tingkat keefektifan pemanfaatannya. Atas dasar hasil pengawasan inilah diperoleh hasil peningkatan efisiensi dari bidang produksi dan operasi.

2.1.3 Proses Produksi

a. Pengertian proses produksi

Sebelum membahas mengenai pengertian proses produksi sebaiknya terlebih dahulu kita mengetahui arti dan kata proses dan kata produksi itu sendiri. Secara umum kata proses diartikan cara, metode, dan teknik mengelola sumber-sumber atau faktor-faktor produksi untuk diubah sehingga memperoleh hasil. Sedangkan kata produksi diartikan sebagai kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa. Berdasarkan pengertian tersebut maka kita dapat membuat definisi proses produksi secara keseluruhan. Proses produksi menurut Ahyari (1994:65) adalah "suatu cara, metode maupun teknik bagaimana penambahan manfaat atau penciptaan faedah baru, dilaksanakan dalam perusahaan". Sedangkan proses produksi menurut Assauri (1999:75) adalah "cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dan dana) yang dapat diubah untuk memperoleh suatu hasil.

Dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa proses produksi merupakan suatu cara, metode, dan teknik dalam menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang terdiri dari : manusia merupakan tenaga kerja harus mempunyai keterampilan khusus tentang mesin produksi, modal merupakan dana yang tersedia untuk pembiayaan

modal kerja dalam perusahaan, bahan baku digunakan untuk menjadi input dalam produksi perusahaan, mesin produksi dalam berproduksi sangat membantu manusia dalam melaksanakan produksi barang sehingga barang yang dihasilkan dalam waktu yang lebih pendek dan jumlah yang lebih banyak serta kualitas lebih baik, pasar berguna untuk memasarkan suatu produk karena tujuan perusahaan berproduksi suatu barang untuk memenuhi keinginan konsumen agar produk yang dihasilkan dapat diterima oleh konsumen.

b. Jenis-jenis proses produksi

Proses produksi menurut Assauri (1999:75) dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu

- 1) Proses produksi yang terus menerus (*continue processes*). Dalam proses ini terdapat waktu yang panjang tanpa adanya perubahan-perubahan dari pada pengaturan dan penggunaan mesin serta peralatannya. Proses produksi ini terdapat dalam pabrik yang menghasilkan produknya untuk pasar seperti pabrik susu atau pabrik ban.
- 2) Proses produksi yang terputus-putus (*intermittent processes*). Dalam proses seperti ini terdapat waktu pendek (*short run*) dalam persiapan (*set up*) peralatan untuk perubahan guna menghadapi variasi produk yang berganti-ganti. Misalnya terlihat dalam pabrik yang menghasilkan produknya berdasarkan pesanan: pabrik kapal, atau bengkel besi/las.

Jadi sebenarnya perbedaan pokok antara kedua proses ini adalah pada panjang tidaknya waktu persiapan atau mengatur (*set up*) peralatan produksi yang digunakan untuk memproduksi sesuatu produk atau beberapa produk tanpa mengalami perubahan.

Proses produksi yang ada pada setiap perusahaan dapat dipisahkan menurut penyelesaian proses. Menurut Ahyari (2002:331) ada 5 macam tipe dalam proses produksi, yaitu:

1) Proses Produksi Tipe A

Proses produksi tipe A merupakan proses produksi dimana setiap tahap proses akan dapat diperiksa dengan mudah. Dengan demikian pengawasan proses produksi di dalam proses produksi seperti ini akan dapat dilaksanakan pada setiap tahap. Pemeriksaan pada setiap tahap proses ini pada umumnya tidak akan menimbulkan gangguan proses produksi sejauh dilaksanakan secara wajar.

2) Proses Produksi Tipe B

Merupakan proses produksi dimana setiap tahap proses akan terdapat ketergantungan, sehingga keterkaitan antara satu tahap proses tersebut dengan tahap proses yang lain menjadi begitu kuat. Pemeriksaan untuk proses produksi

tipe B ini tidak dapat dilakukan pada setiap tahap proses, maka pelaksanaan pemeriksaan perlu dilakukan dengan sangat teliti. Hal ini disebabkan karena apabila terjadi kesalahan proses, maka kesalahan tersebut akan mempunyai akibat yang beruntun terhadap tahap proses berikutnya.

3) Proses Produksi tipe C

Merupakan proses produksi assembling. Dalam proses produksi seperti ini maka kualitas bahan baku akan mempunyai pengaruh yang tidak sedikit, karena pada umumnya bahan baku yang berupa komponen-komponen produk ini tidak mengalami proses lebih jauh selain proses perakitan. Kebenaran dan ketelitian dalam proses perakitan ini merupakan unsur yang sangat penting di dalam pelaksanaan proses produksi, dari perusahaan-perusahaan yang mempergunakan proses produksi tipe C ini.

4) Proses Produksi Tipe D

Merupakan proses produksi dimana mesin dan peralatan produksi yang dipergunakan merupakan mesin full otomatis. Alat pengawasan ini dapat merupakan alarm ataupun sinyal-sinyal tertentu yang akan memberitahukan kepada para operator apabila terjadi kesalahan. Dengan demikian para operator ataupun pengawas kualitas proses ini akan bertindak apabila ada pemberitahuan dari peralatan pengawasan proses yang sudah ada dalam mesin dan peralatan produksi yang dipergunakan perusahaan yang bersangkutan.

5) Proses Produksi Tipe E

Merupakan proses produksi untuk perusahaan dagang dan jasa. Pengawasan proses pada proses produksi tipe ini memerlukan metode khusus yang disesuaikan dengan kualitas perusahaan yang bersangkutan.

Tipe proses produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo adalah proses produksi tipe B karena setiap tahap proses terdapat ketergantungan. Keterkaitan antara satu tahap proses tersebut dengan proses yang lain begitu kuat. Kesalahan proses pada satu tahap akan menyebabkan kesalahan proses pada tahap proses berikutnya.

c. Tujuan proses produksi

Proses produksi perlu ditetapkan segera oleh pihak manajemen / perusahaan. Proses produksi menurut Sumarni - Suprihanto (1998:206) yaitu "cara, metode, atau teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang ada".

Proses penciptaan dan penambahan kegunaan faedah tersebut terbagi atas:

- 1) faedah bentuk
- 2) faedah waktu
- 3) faedah tempat
- 4) faedah milik

Menurut Joko (2001:49) "tujuan proses produksi adalah dalam rangka untuk mewujudkan rancangan produk yang telah dibuat pada perencanaan produk menjadi suatu wujud nyata".

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan proses produksi adalah untuk mengubah faktor-faktor yang ada (tenaga kerja, modal, bahan baku, teknologi) dengan menggunakan metode atau cara-cara tertentu sehingga dapat mempertinggi atau menciptakan manfaat yang baru.

d. Sifat-sifat proses produksi

Untuk dapat menentukan jenis proses produksi dari suatu perusahaan pabrik, maka perlu diketahui sifat-sifat dari proses produksi tersebut. Adapun sifat-sifat atau ciri-ciri dari proses produksi yang terus-menerus (*continuous processes/ manufacturing*) menurut Assauri (1999:76) yaitu:

- 1) Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah yang besar (produksi massa) dengan variasi yang sangat kecil dan sudah *standart*.
- 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 seperti ini adalah mesin-mesin yang bersifat khusus untuk menghasilkan produk tersebut, yang dikenal dengan nama *special purpose machines*.
- 4) Oleh karena mesin-mesinnya bersifat khusus dan biasanya agak otomatis, maka pengaruh individual operator terhadap produk yang dihasilkan kecil sekali, sehingga operator tidak perlu mempunyai keahlian *skill* yang tinggi untuk pengerjaan produk tersebut.
- 5) Apabila terjadi salah satu peralatan terhenti atau rusak, maka seluruh proses produksi terhenti.
- 6) Oleh karena mesin-mesinnya bersifat khusus dan variasi dari produknya kecil maka *job structure*nya sedikit dan jumlah tenaganya tidak perlu banyak.
- 7) Persediaan bahan mentah dan bahan dalam proses adalah lebih rendah dari *intermittent processes/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 baha-bahan dipindahkan dengan peralatan *handling* yang *fixed (fixed part equipment)* yang menggunakan tenaga mesin seperti ban berjalan (*conveyor*).

Sedangkan sifat-sifat atau ciri-ciri dari proses produksi yang terputus-putus (*intermittent processes/manufacturing*) adalah:

- 1) Biasanya produk yang dihasilkan dalam jumlah yang sangat 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 dengan *process lay out departmentation by equipment*.
- 3) Mesin-mesin yang dipakai dalam proses produksi seperti ini adalah mesin-mesin yang bersifat umum dan dapat digunakan untuk menghasilkan macam-macam produk dengan variasi yang hampir sama, mesin dikenal dengan nama *general purpose machines*.
- 4) Oleh karena mesin-mesinnya bersifat umum dan biasanya kurang otomatis, maka pengaruh individual operator terhadap produk yang dihasilkan sangat besar, sehingga operatornya perlu mempunyai keahlian/*skill* yang tinggi dalam pengerjaan produk tersebut.
- 5) Proses produksi tidak mudah akan terhentinya walaupun terjadi kerusakan atau terhentinya salah satu mesin atau peralatan.
- 6) Proses karena mesin-mesinnya bersifat umum dan variasi dari produknya besar, maka terhadap pekerjaan (*job*) yang bermacam-macam menimbulkan pengawasan (*control*) lebih sulit.
- 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 dari *continuous process manufacturing*, karena proses terputus-putus atau terhenti-henti.
- 8) Biasanya bahan-bahan dipindahkan dengan peralatan *handling* yang dapat *flexible (varied part equipment)* yang menggerakkan tenaga manusia seperti kereta dorong atau *forklift*.
- 9) Dalam proses ini sering dilakukan pemindahan bahan yang bolak-balik sehingga perlu adanya ruangan gerak (*aisle*) yang besar dan ruangan tempat bahan-bahan dalam proses (*work in process*) yang besar.

e. Syarat-syarat Proses Produksi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi proses produksi. Menurut Assauri (1993:76) faktor-faktor proses produksi yaitu:

- 1) Faktor Mesin Produksi
Penggunaan mesin dalam berproduksi sangat membantu manusia dalam melaksanakan produksi suatu barang, sehingga barang yang dihasilkan dalam waktu yang lebih pendek, jumlah lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.
- 2) Faktor Bahan Baku
Bahan baku yang dipergunakan akan menjadi input dalam produksi suatu perusahaan, dengan bahan baku yang baik maka produk yang diperoleh akan berkualitas baik pula.

3) Faktor Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang mempunyai keterampilan khusus perlu dimiliki oleh operator mesin, sehingga dapat menghasilkan pemeliharaan yang sempurna.

4) Faktor Modal

Dana yang tersedia untuk pembiayaan modal kerja dalam perusahaan juga merupakan input yang diperlukan oleh proses produksi dalam perusahaan. Kekurangan dana untuk pembiayaan tenaga kerja, bahan baku serta biaya lain yang diperlukan akan mengakibatkan terganggunya pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan.

5) Faktor Pasar

Pemasaran suatu produk sangat penting, karena tujuan perusahaan berproduksi suatu barang untuk memenuhi keinginan konsumen agar produk yang dihasilkan dapat diterima oleh konsumen.

Dapat disimpulkan bahwa agar proses produksi dapat berjalan dengan baik, maka harus memperhatikan factor-factor yaitu faktor mesin produksi, bahan baku, tenaga kerja, modal, dan faktor pasar.

2.1.4 Ruang Lingkup Pengawasan Proses Produksi

Proses produksi merupakan salah satu kegiatan utama di dalam perusahaan. Dalam melaksanakan proses produksi perusahaan, perlu adanya pengawasan yang cukup memadai agar produk akhir perusahaan memiliki kualitas yang baik.

Adapun tahap-tahap pelaksanaan pengawasan proses produksi dibagi menjadi:

1) Tahap persiapan

Dalam tahap persiapan ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- a) Penentuan dan penjelasan kualitas standar. Dalam hal ini digunakan batasan-batasan yang bersifat praktis, misalnya panjang, lebar, berat, dan sebagainya.
- b) Perencanaan untuk mencapai kualitas tersebut.
 - penggunaan metode kerja yang baik
 - penyediaan peralatan yang lengkap jenisnya dan cukup jumlahnya.
 - pemakaian bahan baku dengan kualitas yang baik.
 - seleksi dan *training* karyawan agar dapat menyelesaikan proses produksi yang baik.
- c) Pemeriksaan pertama
Dalam pengawasan proses ini sebelum berjalan hendaknya semua peralatan dan bahan baku yang diperlukan diperiksa dulu. kesiapannya, pemeriksaan ini dapat dilakukan di setiap mesin yang akan dimulai digunakan, misalnya setiap pagi, setiap seminggu sekali dan lain sebagainya.

2) Tahap Pengawasan Proses

Dalam pengawasan proses ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

a) Jalannya proses produksi

Bekal utama untuk melihat jalannya proses produksi itu 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 produksi tersebut.

b) Penentuan frekuensi pemeriksaan

Dalam hal ini maka perlu pertimbangan-pertimbangan ekonomis pola kerja dari masing-masing mesin serta biaya di setiap pemeriksaan harus dipertimbangkan secara bersama-sama.

c) Pertimbangan berikutnya adalah siapa yang akan melaksanakan pemeriksaan. Dalam hal ini perlu diperhatikan sifat-sifat dari proses produksi, mesin dan operator yang mengakibatkan keadaan.

d) Seandainya pemeriksaan tidak dilakukan untuk setiap output maka timbul permasalahan beberapa contoh atau sample yang akan diperiksa. Untuk kepentingan ini manajemen harus menentukan dengan pertimbangan-pertimbangan lain yang berhubungan dengan masalah tersebut.

3) Tahap pemeriksaan akhir

Pemeriksaan akhir ini dilakukan apabila semua tahap proses atau produksi sudah dilakukan. Apabila pemeriksaan setiap proses yang diperiksa hasilnya cukup baik, atau kalau ada kegagalan setelah satu proses segera diperbaiki atau dibuang sama sekali maka dalam pemeriksaan akhir tidak terdapat banyak masalah (Ahyari, 1985:34)

Dari uraian di atas diketahui bahwa dalam pengawasan proses produksi dilaksanakan dengan melalui tiga tahapan yaitu tahap persiapan, tahap pengawasan proses dan tahap pemeriksaan akhir.

2.1.5 Pengawasan Proses Produksi

a. Pengertian Pengawasan Proses Produksi

Definisi pengawasan proses produksi menurut Ahyari (1985:18) adalah "kegiatan memeriksa dan menyesuaikan pekerjaan yang dilakukan selama kegiatan produksi berlangsung guna mencapai kualitas hasil produksi sesuai dengan apa yang diharapkan". Dari definisi tersebut disimpulkan bahwa pengawasan proses produksi amat sangat besar perannya bagi perusahaan untuk mencapai hasil produksi yang diinginkan oleh perusahaan, oleh karena itu proses

produksi juga perlu diawasi dan dikendalikan dengan baik agar produk akhir perusahaan mempunyai kualitas yang baik

Menurut Ahyari (1990:282):

Pada beberapa perusahaan justru terdapat bahwa proses produksi yang akan lebih banyak menentukan kualitas produk akhir dan bukan bahan bakunya. Artinya meskipun bahan baku yang dipergunakan untuk keperluan proses produksi bukanlah bahan baku dengan kualitas yang prima, namun apabila proses produksi diselenggarakan dengan sebaik-baiknya maka akan dapat diperoleh produk perusahaan dengan kualitas yang baik pula.

Pelaksanaan pengawasan proses produksi merupakan suatu kontrol agar tidak terjadi penyimpangan sehingga dihasilkan produk yang diinginkan baik mengenai harga, biaya, kuantitas maupun kualitas hasil produksinya, seperti yang dikemukakan oleh Burbidge (dalam komaruddin 1991:222),

Pengawasan proses produksi adalah fungsi manajemen yang merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi persediaan bahan dan kegiatan pemrosesan dalam perusahaan sehingga produk yang spesifik untuk mencapai program penjualan yang disetujui.

Pengawasan proses produksi bertugas merintis dan mengawasi aliran pekerjaan sehingga terdapat kemajuan dalam pekerjaan dengan cara yang sistematis dari satu bagian ke bagian yang lain tanpa adanya rintangan.

b. Tujuan Pengawasan Proses Produksi

Dalam rangka untuk memeriksa, mengatur, dan mengukur serta mengadakan Usaha ke arah perbaikan, maka perlu dijelaskan tentang tujuan dari pengawasan proses produksi.

Tujuan pengawasan proses produksi menurut Reksohadiprojo dkk (1995:27) adalah

“Tujuan pengawasan proses produksi adalah menghasilkan produk yang diinginkan pada jumlah yang tepat dengan kualitas dan harga yang dikehendaki, pada saat yang tepat, dengan menggunakan metode-metode yang paling efisien sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan”.

Pengawasan proses produksi yang dijalankan memiliki beraneka ragam keuntungan. Keuntungan yang dapat diperoleh dari adanya kegiatan pengawasan proses produksi menurut Winarti dan Sanjoto (1992:164) adalah:

- 1) Dapat membantu tercapainya operasi produksi yang efisien. Pengawasan proses produksi memberikan kepada manajemen keterangan-keterangan data yang diperlukan untuk merencanakan dan mengatur pekerjaan sehingga dapat dicapai keuntungan yang lebih besar dengan adanya pengawasan penyelesaian dan penyerahan pesanan.
- 2) Membantu merencanakan prosedur pengerjaan, sehingga selain menambah efisiensi pekerjaan juga membuat pekerjaan lebih mudah dikerjakan dan akan menaikkan moral para pekerja.
- 3) Menjaga supaya tersedia pekerjaan atau kerja yang dibutuhkan pada tingkat minimum, sehingga dapat dilakukan penghematan dalam penggunaan tenaga kerja dan bahan.

Menurut Assauri (1999:128) tujuan dari pengawasan proses produksi adalah:

- 1) untuk mengusahakan supaya perusahaan dapat menggunakan barang modal seoptimal mungkin
- 2) untuk mengusahakan supaya perusahaan dapat berproduksi pada tingkat efisien dan efektif yang tinggi
- 3) untuk mengusahakan supaya perusahaan dapat menguasai pasar atau bagian pasar yang luas.

Proses perubahan bentuk itu perlu diatur selain bahan mentahnya juga orang, mesin, dan fasilitas lainnya agar tujuan proses produksi dapat tercapai, jadi pengawasan proses produksi yang dijalankan oleh setiap perusahaan dengan memiliki maksud yakni agar pengawasan proses produksi dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas pengawasan proses produksi bertujuan untuk menjamin kelancaran operasional perusahaan. Oleh sebab itu agar tujuan tersebut dapat tercapai maka perusahaan harus memproduksi pada tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi.

c. Pengawasan Proses Produksi Menurut Jenisnya

Pengawasan proses produksi menurut jenisnya oleh Gitosudarmo (1988:59) dibedakan dalam 2 (dua) tipe:

- 1) Pengawasan Arus (*Flow Control*)
Pengawasan arus dilakukan apabila jenis proses produksi yang dilakukan perusahaan kontinyu atau terus-menerus. Pengawasan arus bertujuan menjaga kelancaran arus proses produksinya. Hal ini disebabkan karena produk yang dihasilkan bersifat standar atau sama. Apabila aliran proses

produksi itu telah berjalan lancar maka produk yang dihasilkan akan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Pengawasan arus merupakan pengawasan yang dititikberatkan untuk kelancaran arus bahan mentah sampai dengan menjadi produk akhir. Dengan demikian cara pengawasan ini akan menghasilkan tingkat penyelesaian produk yang relatif stabil dari waktu ke waktu.

2) Pengawasan Pesanan (*Order Control*)

Pengawasan order dilakukan oleh perusahaan yang melakukan jenis proses produksi terputus-putus. Pengawasan ini dilakukan dengan memonitor perkembangan tingkat penyelesaian dari setiap pesanan sehingga dapat menjamin ketepatan penyelesaian pesanan yang berbeda-beda tersebut. Tujuan pengawasan ini agar produk yang diproduksi oleh perusahaan akan sesuai dengan order yang masuk. Dengan demikian setiap proses produksi yang dilaksanakan perusahaan akan selalu cocok dengan order dari produk itu, untuk kemudian diadakan perbaikan seandainya terjadi kekurangan atau ketidaksesuaian produk dengan ordernya.

Jadi dalam pengawasan proses produksi, pengawasan dilakukan tergantung dari jenis produksi yang dilakukan oleh perusahaan. Pengawasan proses produksi secara operatif yang dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo adalah pengawasan yang didasarkan pada arus (*flow control*). Hal ini disebabkan proses produksi yang dilakukan adalah kontinyu atau terus-menerus.

d. Fungsi Pengawasan Proses Produksi

Fungsi pengawasan proses produksi menurut Reksohadiprojo (1997:10) dapat dibagi dalam :

- 1) supervisi yang menjamin agar kegiatan-kegiatan dilakukan dengan baik,
- 2) pembandingan berusaha mengecek apakah hasil kerja sesuai dengan yang dikehendaki,
- 3) koreksi berusaha untuk menghilangkan kesulitan-kesulitan atau penyimpangan-penyimpangan baik pekerjaan maupun mengubah rencana yang muluk.

Pelaksanaan proses produksi terdapat fungsi pengawasan yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sistem produksi yang dipersiapkan di dalam perusahaan telah disusun dengan sebaik-baiknya tetapi tidak diikuti pengawasan yang memadai maka pelaksanaan proses produksi dalam suatu perusahaan tidak bisa diharapkan dapat dilaksanakan dengan baik pula. Pelaksanaan pengawasan proses produksi hendaknya disesuaikan dengan fungsi-fungsi yang ada dalam pengawasan proses proses produksi

Menurut Assauri (1999:149) menyebutkan beberapa fungsi pengawasan produksi yaitu:

- 1) *Routing*
- 2) *Loading dan Scheduling*
- 3) *Dispatching*
- 4) *Follow up*

Keterangan.

1) *Routing*

Menurut Assauri (1999:149) *routing* adalah Fungsi yang mana menentukan dan mengatur kegiatan pengerjaan yang logis, sistematis, dan ekonomis melalui urutan mana bahan-bahan dipersiapkan untuk diproses menjadi barang jadi serta fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk tiap-tiap operasi.

Routing merupakan penentuan aliran bahan-bahan dalam proses produksi dan para pekerja yang diperlukan sehingga tercipta barang jadi. *Routing* memerlukan ketelitian dan waktu yang tepat dan berhubungan erat dengan layout perusahaan. Dalam *routing* ini digambarkan pula bahwa proses pemindahan dari satu urutan ke urutan berikutnya dimana waktu operasi yang lebih lama dan urutan yang digambarkan lebih panjang. Menurut Reksobadioprojo (1997:290) adalah sebagai berikut:

Routing bergantung pada jenis proses produksinya. Pada perusahaan yang proses produksinya terus-menerus *routing* ditentukan dulu sedang layout proses produksinya didasarkan pada *routing*. Sedangkan pada proses produksi yang terputus-putus maka layout proses ditentukan terlebih dahulu sedang *routing* tiap-tiap pekerjaan menyusul.

Jadi pada perusahaan yang menggunakan proses produksi terus-menerus *routing* tidak begitu berperan karena perusahaan memproduksi barang yang sama sehingga *routing*nya pun sama. Perusahaan yang menggunakan proses produksi terputus-putus yang melayani pesanan *routing* dibuat untuk tiap pesanan.

2) *Loading dan Scheduling*

Loading merupakan penentuan dan pengaturan muatan pekerjaan pada masing-masing pusat pekerjaan sehingga dapat ditentukan berapa lama waktu yang diperlukan pada setiap operasi tanpa adanya penundaan atau keterlambatan waktu (Assauri, 1999:149). Sedangkan *scheduling*nya menurut Sumarni dan Soeprihanto (2000:227) adalah penentu kapan suatu pekerjaan harus dimulai dan

kapannya harus selesai. Jadi *scheduling* merupakan pengkoordinasian tentang waktu dalam kegiatan berproduksi sehingga dapat diadakan pengalokasian bahan baku, bahan pembantu, dan perlengkapan kepada fasilitas-fasilitas atau bagian-bagian pengolahan dalam pabrik pada waktu yang telah ditentukan serta meliputi persoalan berapa banyak produk yang akan dihasilkan dan bilamana bagian dari produk tersebut yang diolah (mana yang harus didahulukan dan mana yang terakhir). Tujuan *scheduling* adalah untuk dapat menentukan waktu yang tepat agar kegiatan produksi dapat berjalan dengan lancar.

3) *Dispatching*

Dispatching meliputi penyampaian perintah kepada bagian pengolahan yang dilakukan dengan urutan yang telah ditentukan, memberikan keterangan mengenai pergerakan bahan-bahan yang harus dilakukan untuk tiap kegiatan operasi, pencatatan kapan waktu dimulai dan kapan diselesaikan tiap kegiatan operasi dan penyelenggaraan pekerjaan. *Dispatching* ini dapat memberi keseimbangan arus pekerjaan dalam proses produksi. Menurut Assauri (1999:150) tugas *dispatching* adalah:

- a) membuat perintah pengerjaan lengkap dengan daftar keperluan barang-barang dan kartu tugas,
- b) meneliti tersedianya bahan-bahan sebelum perintah dibuat.

4) *Follow up*

Follow up tindak lanjut dalam urutan produksi untuk menjaga agar *routing*, *scheduling*, dan *dispatching* sesuai dengan rencana serta untuk menghindari kegagalan proses produksi (Sumarni dan Soeprihanto, 2000:229). *Follow up* meneliti semua aspek-aspek yang dapat menimbulkan kemacetan dan ketidاكلancaran dalam proses produksi. Hasil penelitian yang dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi *follow up* dapat digunakan sebagai bahan koreksi kebijaksanaan dan rencana pada masa yang akan datang demi kelancaran proses produksi.

Dengan demikian pengawasan proses produksi mengatur agar kegiatan-kegiatan proses sesuai dengan apa yang direncanakan.

2.1.6 Konsep Kualitas

Kualitas merupakan suatu istilah yang relatif, artinya mempunyai pengertian yang berbeda bergantung pada situasi. Menurut Meredith, Jack R. Thomas Eq (1984:67), dikutip dari analisis penentuan ukuran kemampuan proses dalam menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas pada PT Djaya Beverages Botthing company di Jakarta. "skripsi", pada pokoknya ada dua pandangan tentang kualitas yaitu:

a. Pandangan secara internal (*internal perspective*)

Dalam suatu perusahaan kualitas yang baik diartikan sebagai kesesuaian antara kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil yang diperoleh. Dengan demikian jika suatu perusahaan melakukan pengendalian yang ketat dapat diartikan bahwa tiap produksi akan senantiasa diawasi dan dikendalikan berdasarkan kriteria yang ada dan hasil yang diperoleh harus benar-benar memenuhinya dalam batas-batas toleransi yang ditentukan pula.

b. Pandangan secara eksternal (*external perspective*)

Pandangan secara eksternal di sini adalah pandangan dari konsumen tentang kualitas, yaitu kualitas yang sesuai dengan spesifikasi nilai atau kemampuan untuk digunakan. Menurut Stephen Usselac dalam Tjiptono – Diana C (1995:3) menjelaskan bahwa "kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia".

Definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas dapat digunakan dalam dua arti yaitu; kualitas dalam arti sempit adalah mutu barang yang dihasilkan, dan kualitas dalam arti luas misalnya kualitas barang, kualitas jasa, kualitas kerja, kualitas informasi, kualitas proses, kualitas organisasi dan lain sebagainya.

2.1.7 Standar Proses Produksi

Salah satu aspek yang cukup penting di dalam sistem produksi adalah penetapan standar proses produksi yang akan dipergunakan di dalam pabrik yang didirikan oleh perusahaan yang bersangkutan. Menurut Reksohadiprojo (1997:30) bahwa "standar adalah satuan ukuran atau spesifikasi yang dipergunakan sebagai dasar pembandingan kuantitas, kualitas, nilai, hasil kerja yang ada". Menurut Ahyari

(1999:221) bahwa "standar adalah merupakan sesuatu hal yang sudah diputuskan yang akan dijadikan sebagai pedoman di dalam pelaksanaan operasi di dalam perusahaan".

Jadi standar proses produksi merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah proses produksi yang merupakan hal yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan digunakan sebagai jaminan pedoman dalam memproduksi atau sebagai tolok ukur guna menilai suatu hasil begitu baik atau tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dengan demikian maka apabila perusahaan yang bersangkutan ini mempunyai standar proses produksi di dalam pabrik yang didirikan tersebut, maka para karyawan perusahaan yang bersangkutan akan dapat melaksanakan proses produksi dengan sebaik-baiknya. Hal ini disebabkan oleh karena apa yang harus dikerjakannya di dalam pelaksanaan proses produksi ini sudah menjadi jelas dengan adanya pedoman yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk di dalam pelaksanaan proses produksi tersebut.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menjadi lebih menarik untuk dikaji dengan membandingkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh:

- a. Nurlina dalam skripsi (1999) "Pengawasan Proses Produksi dalam usaha mencapai standar kualitas produk pada perusahaan Meubel PT. Indojoya Prima Semesta di Pasuruan". Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis data dilakukan dengan cara deskriptif, bagan kendali (*control chart*), dan dengan diagram pareto. Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan bagan kendali ternyata pada bulan Maret, Mei, dan Desember tebaran titiknya berada di bawah batas pengawasan. Hal ini menyebabkan tidak tercapainya standar kualitas produk yang diinginkan oleh perusahaan yaitu 95%, karena pada bulan Maret hanya mencapai 93,3%, bulan Mei 94,1%, dan bulan Desember 93,9%. Berdasarkan analisis dengan menggunakan diagram pareto, ternyata jenis

ketidaksesuaian (penyimpangan dari standar) yang menyebabkan produk meubel yang dihasilkan ditolak, yaitu keretakan, tidak meratanya cat, dan ukuran tidak sempurna.

- b. Fraa Arif Sunarko (2004) dalam skripsi "Pelaksanaan Pengawasan Proses Produksi pada Perusahaan Meubel Usaha Dagang Aneka Jaya di Kediri". Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Analisis data dimulai dengan mengumpulkan data mentah yang terdiri dari cacatan lapangan, komentator peneliti, cokumen, majalah, dan surat kabar. Data mentah yang terkumpul dianalisis berdasarkan teori-teori kemudian didiskripsikan dan akhirnya diinterpretasikan dengan mempertimbangkan intensitas jawaban informan dan konsistensi jawaban itu sendiri. Berdasarkan analisis yang dilakukan proses produksi yang dijalankan oleh Perusahaan Meubel UD. Aneka Jaya merupakan proses produksi terputus-putus (*intermittent process*). Dimana aliran prosesnya ditandai dengan aliran bahan bakunya sampai produk jadi yang satu dengan produk jadi yang berda-beda dan tergantung atas segmen pasar. Pengawasan yang dilakukan oleh Perusahaan Meubel UD. Aneka Jaya adalah pengawasan blok, yang dibagi menjadi tiga bagian kerja yaitu:
- Pengawasan Proses Produksi pada bagian Pengerjaan
 - Pengawasan proses produksi pada bagian Penggrapan
 - Pengawasan proses produksi pada bagian perakitan

Kontribusi penelitian sebelumnya terhadap peneliti adalah dapat mengetahui bahwa pengawasan proses produksi yang dilakukan pada *intermittent process* (proses produksi terputus-putus) berbeda dengan pengawasan proses produksi yang dilakukan pada proses produksi terus-menerus (*continues process*). Pengawasan yang dilakukan perusahaan yang melakukan jenis proses produksi terputus-putus menggunakan pengawasan berdasarkan pesanan (*order control*). Dengan pengawasan ini, maka proses produksi yang dilaksanakan perusahaan akan selalu cocok dengan order dari produk dan jika terjadi kekurangan atau ketidaksesuaian produk dengan ordernya maka dapat diadakan perbaikan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan pada jenis proses produksi yang kontinyu

adalah pengawasan berdasarkan arus (*flow control*). Pengawasan arus ini bertujuan untuk menjaga kelancaran arus bahan mentah sampai dengan menjadi produk akhir.

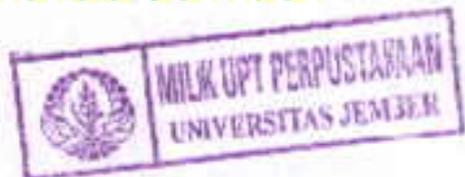


BAB 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang penulis lakukan selubungan dengan kegiatan Pengawasan Produksi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Standar Proses Produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo, maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengawasan Produksi dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Standar Proses Produksi pada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo dilakukan secara administratif dan operatif. Pengawasan proses produksi secara administratif dilakukan oleh laboran melalui pengawasan dokumen perusahaan berdasarkan catatan/laporan kegiatan masing-masing bagian. Pengawasan secara operatif dilakukan oleh bidang atau bagian yang terkait langsung dalam melaksanakan pekerjaan operasional pada proses produksi yaitu chemiker yang dibantu oleh para mandor yang bertugas mengkoordinasi pekerjaan pada stasiunnya masing-masing. Pengawasan operatif dan administratif dilakukan untuk mengetahui dan menilai kinerja setiap stasiun sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan.
- b. Secara keseluruhan pengawasan proses produksi yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo pada tahun 2004 sudah sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SCP) yang telah ditetapkan oleh Direksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo. Hal ini dibuktikan dengan hasil produk yang diperoleh dari proses produksi memenuhi standar mutu Gula Kristal Putih I (GKP I).

DAFTAR PUSTAKA



- Ahyari, A. 1985. *Manajemen Produksi*. BPFF, Universitas Indonesia
- 1990. *Manajemen Produksi Pengendalian Produksi*. Buku dua. Yogyakarta:BPFE
- 1994. *Manajemen Produksi Pengendalian Produksi*. Buku satu. Yogyakarta: BPFE
- 1999. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE
- 2002. *Manajemen Produksi Pengendalian Produksi*. Yogyakarta: BPFE
- Amrullah, Sabaruddin. (2003). "Dinamika Industri Gula Domestik", *Majalah PANGAN*, No.41/XII Juli 2003
- Assauri, S. 1993. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- 1998. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keempat. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia
- 1999. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Faisal, Sianipah. 1990. *Penelitian Kualitatif dan Aplikasinya*. Malang: Yayasan A3
- Gilang, Priyadi S. 1996. *Mencapaian SNI Seri 9000*. Jakarta. Bumi Aksara
- Gitosudarmo, Indrio. 1998. *Manajemen Produksi II*. Jakarta: UT Depdikbud
- Handoko.T.H. 2000. *Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta. BPFF-Yogyakarta
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. *Sistem Pengawasan Manajemen (Management control system)*. Jakarta: PT. Pustaka Quantum Indonesia
- Joko, Sri. 2001. *Manajemen Produksi dan Operasi (Suatu Pengantar)*. Malang: Universitas Muhammadiyah
- Koentjoroningrat. 1997. *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia
- Komaruddin. 1991. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Malo, Manase dan Sritriningtyas. 1992. *Metode Penelitian Masyarakat*. Bandung: Universitas Bandung

- Manullang, M. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- 1996. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Molcong, Lexy J. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Nawawi dan Martini M. 1996. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University
- Rafi'l, S. 1998. *Teknik Evaluasi*. Bandung: Angkasa
- Reksohadiprodojo, S. dan H. Renohadiwidjyo. 1992. *Perencanaan dan Pengawasan Produksi*. Yogyakarta BPFE
- dan Idriyo G. 1997. *Manajemen Produksi*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Sarwoto. 1991. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Sitorus, T. 1995. *Manajemen Pengawasan dan Pengendalian Produksi*. Bandung: Tarsito
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Pertama. Bandung: CV, Alfabeta
- Sumarni, Murti dan John Soeprihananto. 2000. *Pengantar Bisnis Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty
- Swasta, Basu dan Ibnu Sukotjo. *Pengantar Bisnis Modern (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Liberty
- Tjiptono, F dan A. Diana. 1995. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andy Offset Yogyakarta
- Winarti dan Djoko Sanjoto. 1992. *Manajemen Produksi*. Jakarta: UT
- Dambudi, Edi Drio. 1994. *Skripsi "Analisis Pencatatan Ukuran Kemampuan Proses dalam Menghasilkan Produk yang Memenuhi Standar Kualitas Pada PT. Djaya Beverages Boithing Company di Jakarta"*
- Nurlina. 1999. *Skripsi "Pengawasan Proses Produksi dalam Usaha Pencapaian Standar Kualitas Produk pada Meubel PT. Indojaya Prima Semesta di Pasuruan"*
- Sunarko, Fraiz Arif. 2004. *Skripsi "Pelaksanaan Pengawasan Proses Produksi pada Perusahaan Meubel Usaha Dagang Aneka Jaya di Kediri"*
- Tim Universitas Jember. 2005. *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*. Jember: UPT Penerbitan UNEJ

PEDOMAN WAWANCARA

I. Deskripsi Umum Perusahaan

1.1 Gambaran Umum Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

- a. Nama Perusahaan
- b. Tahun Pendirian Perusahaan
- c. Lokasi Perusahaan
- d. Status Hukum Perusahaan

1.1.2 Struktur Organisasi

- a. Struktur Organisasi dalam Perusahaan
- b. Tugas dan Wewenang Masing-masing Bagian dalam Perusahaan

1.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

1.1.4 Sumber Daya Perusahaan

- a. Jumlah Karyawan pada Masing-masing Bagian
- b. Pengaturan Waktu dan Jam Kerja dalam Perusahaan
- c. Sistem Upah dan Gaji Karyawan
- d. Tingkat Pendidikan Karyawan pada Masing-masing Bagian

1.2 Proses Produksi

1.2.1 Bahan yang Digunakan

1.2.2 Peralatan Produksi yang Digunakan

1.2.3 Produk yang Dihasilkan

1.2.4 Standarisasi Produk

1.2.5 Alur Proses Produksi

1.2.6 Standar Operasional Prosedur dalam Proses Produksi

II. Deskripsi Permasalahan

2.1 Organisasi Pelaksana Pengawasan Proses Produksi

2.2 Jenis Pengawasan Proses Produksi

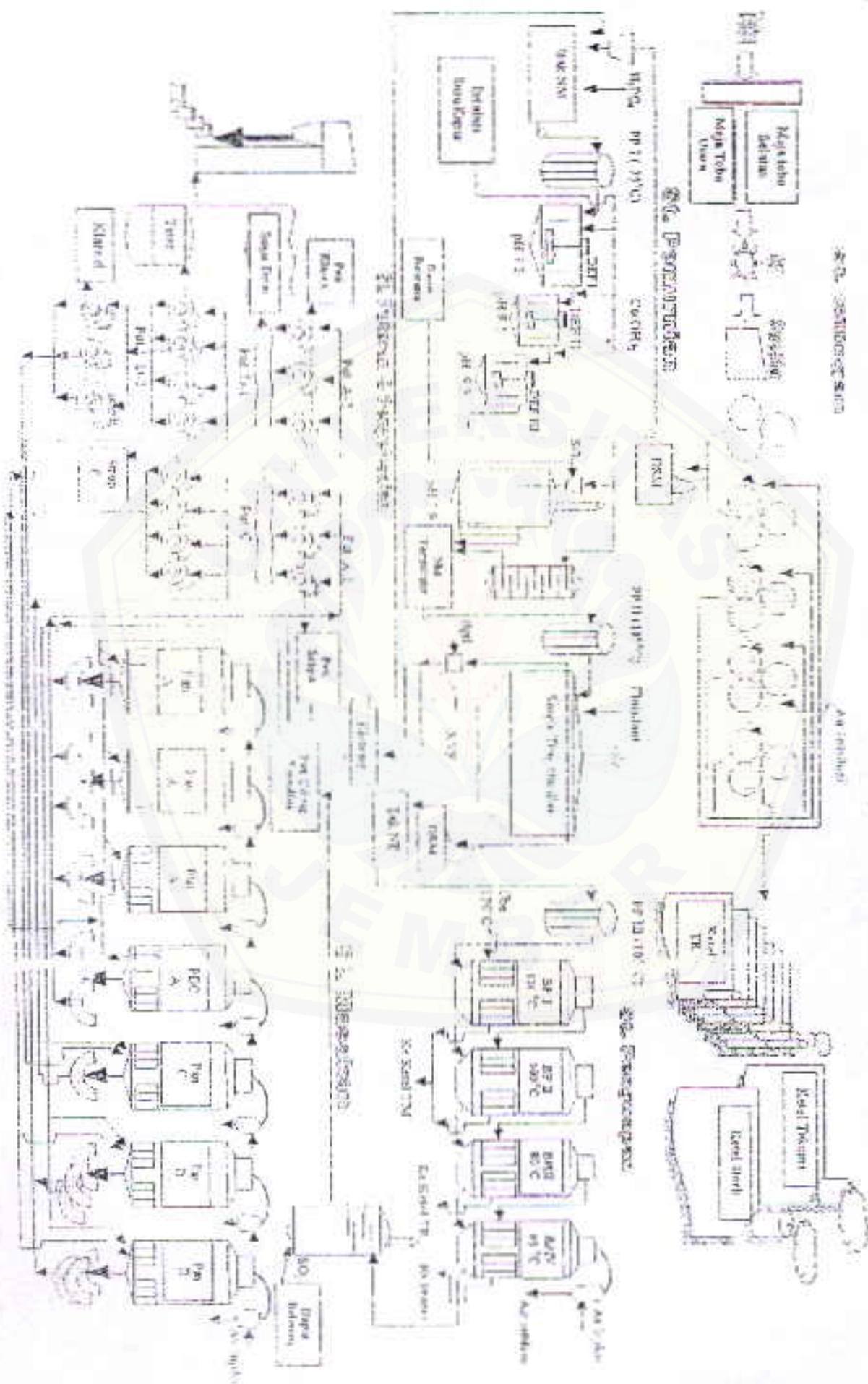
2.3 Pihak-pihak yang Berwenang dan Bertanggung Jawab Terhadap Kegiatan Pengawasan Proses Produksi

2.4 Permasalahan dan Kendala yang Dihadapi dalam Pengawasan Proses Produksi

2.5 Usaha-usaha yang Akan atau Telah Dilakukan oleh Perusahaan untuk Menekan Semaksimal Mungkin Terhadap Standar Operasional Prosedur Selama Pelaksanaan Proses Produksi



FLOW SHEET PG ASSEMBLAGES TAHUN 2005





Nomor : 1099/J25.1.2/PL.5/2005

12 September 2005

Lampiran :
Perihal : Permohonan ijin melaksanakan Penelitian

Kepada : Yth. Direksi PTPN XI (Persero)
Jl. Marak No. 1 Surabaya
di -
SURABAYA



Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 5516/J25.1.2/PL.5/2005 tanggal 07 September 2005, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : LILIK SETIOWATI / 01 - 2100
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / ADNI
Alamat : Jl. Jawa No. 28 Jember (0331) 334982
Judul Penelitian : Implementasi Pengawasan Proses Produksi Dalam Upaya Pencapaian Kualitas Standar Produksi Pada PT.Perkebunan Nusantara XI (Persero) Pabrik Gula "Assembagoes" Situbondo.
Lokasi : PTPN XI (Persero) PG "Assembagoes" Situbondo
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

Maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Prof. Drs. Rusno, DEA, Ph.D.
NIP. 131 592 357

Tembusan Kepada Yth.:

1. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip

Nomor AC-Rusa²/06.103

Surabaya, 30-Sep-05

Yth. KETUA LEMBAGA PENELITIAN FAKULTAS ILMU
SOSIAL & ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
Jl. Kalimantan No. 37
JEMBER

IJIN PENELITIAN

Berdasarkan surat Saudara nomor : 1077/2512/PL.5/2005 hal ijin Penelitian, dengan ini diperintahkan bahwa Direksi PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) memberi ijin kepada :

☞ LIK SETIOWATI NIM : 01-2100

Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember untuk melaksanakan Penelitian di PG Assemblagoes PT Perkebunan Nusantara XI (Persero).

Adapun ketentuan-ketentuan yang harus ditahabikah sebagai berikut :

- 1 Waktu yang dibenarkan untuk melaksanakan Penelitian adalah mulai tanggal 10 Oktober s/d 10 Nopember 2005.
- 2 Penawaran untuk Penelitian tidak disediakan oleh PTPN XI
- 3 Biaya yang dikeluarkan untuk keperluan tersebut tidak menjadi tanggungan PTPN XI
- 4 Tidak diperkenankan mengambil data yang berhubungan dengan keamanan dan rahasia Perusahaan
- 5 Harus mentaati semua peraturan dan tata tertib yang berlaku di PTPN XI.
- 6 Setelah selesai melaksanakan Penelitian kembalilahnya 2 (dua) bulan, yang bersangkutan wajib menginformasikan kepada Penelitian yang telah diketahui oleh Administrator PG Assemblagoes serta diinformasikan oleh Dosen Pembimbing kepada PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) dalam hal ini ke Bidang Sumber Daya Manusia, Jalan Merak nomor 1, Surabaya

Demikian untuk perhatiannya.



PT PERKEBUNAN NUSANTARA XI (PERSERO)

ECENAKRI YUBANES,
Direktur

Terdapat :

➢ Administrator PG Assemblagoes