

# STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING TEMBAKAU BESUKI NA-OOGST BERBASIS PERBAIKAN KINERJA MUTU

Sari Wiji Utami<sup>\*)</sup>, Arief Daryanto<sup>\*\*)</sup>, dan Hari Rujito<sup>\*\*\*)</sup>

<sup>\*)</sup> Program Studi Teknologi Pengolahan Hasil Ternak, Politeknik Negeri Banyuwangi  
Jl. Raya Jember Km. 13 Labanasem, Kabat, Banyuwangi

<sup>\*\*)</sup> Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor  
Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

<sup>\*\*\*)</sup> Program Studi Manajemen Agribisnis, Politeknik Negeri Jember  
Jl. Mastrip PO BOX 164 Jember 68101

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to formulate strategies for improving the competitiveness of the industry by recommendations for improvements in the quality performance of Besuki Na-Oogst tobacco of PT IBB. The secondary data were collected from the company archives and judgmental sampling was used to collect primary data from two experienced respondents. The analysis method used was descriptive analysis, Pareto diagrams, fishbone diagrams, and Analytical Hierarchy Process (AHP). The findings of this study showed that the factor of human resources was the main cause of the declining in BesNO tobacco quality performance in PT IBB. The strategy based on the priority to improve the quality performance is improving the quality of human resources, especially in the division of quality control and production through employee's skill training. The managerial implications of the study suggested the company to be more focused and concerned with improving the quality of employee's performance in order to improve the performance of the company's quality and competitiveness of the products.*

*Keywords: Besuki Na-Oogst tobacco, competitiveness, quality performance*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi peningkatan daya saing industri berdasarkan rekomendasi perbaikan kinerja mutu tembakau Besuki Na-Oogst di PT Indonesia Bintang Baru (PT IBB). Pengumpulan data sekunder penelitian diperoleh dari arsip perusahaan dan judgmental sampling digunakan terhadap dua responden ahli untuk memperoleh data primer penelitian. Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, diagram pareto, diagram tulang ikan dan Analytical Hierarchy Process (AHP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor sumberdaya manusia merupakan penyebab utama terjadinya penurunan kinerja mutu tembakau BesNO di PT IBB. Prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan pada divisi quality control dan produksi melalui kegiatan pelatihan karyawan. Implikasi manajerial hasil penelitian merekomendasikan perusahaan agar lebih fokus dan memperhatikan peningkatan kinerja mutu karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja mutu perusahaan dan daya saing produk.*

*Kata kunci: tembakau Besuki Na-Oogst, daya saing, kinerja mutu*

---

<sup>1</sup> Alamat Korespondensi:

Email: sariwijiutami@gmail.com

---

## PENDAHULUAN

Tembakau Besuki Na-Oogst (BesNO) merupakan salah satu komoditas perkebunan unggulan berorientasi ekspor sebagai bahan baku pembuatan cerutu dan dapat berkembang baik di Kabupaten Jember (Haryati, 2011). Kualitas tembakau BesNO yang dihasilkan adalah yang terbaik di Indonesia, nomor dua dunia

setelah Brazil, dan hampir 90% diminati pasar ekspor internasional seperti pasar premium di Jerman, Swiss, Belanda, Amerika Serikat, dan China.

Tembakau BesNO dikenal dengan sebutan *fancy product* karena tidak memiliki standar internasional yang eksak dan produk pemuas yang unik. Agribisnis tembakau cerutu menghadapi tantangan antara lain

dengan adanya kampanye antirokok, regulasi FCTC (*Framework Convention on Tobacco Control*), mergernya perusahaan raksasa dunia, serta adanya kompetitor, namun peluang agribisnis tembakau cerutu masih sangat terbuka lebar. Tembakau cerutu Indonesia dengan kualitas tinggi sangat diperlukan pasar internasional karena mempunyai ciri khas. Peluang lainnya adalah peminat tembakau cerutu di Asia yang terus meningkat, serta adanya ketergantungan beberapa pabrik rokok cerutu di Eropa terhadap cerutu Indonesia (Budiarto, 2007).

Salah satu upaya peningkatan daya saing industri tembakau BesNO, yaitu dengan menerapkan strategi rantai pasokan yang berkesinambungan dan efisien, karena dapat dijadikan acuan anggota rantai pasokan dalam melakukan aktivitas untuk membangun sistem rantai pasokan yang lebih baik (Indrajit dan Djokopranoto, 2003). Salah satu upaya untuk mencapai keunggulan daya saing pertembakauan yang mampu menghasilkan produk berkualitas adalah perbaikan kinerja mutu yang tepat. Oleh karena itu, sangat diperlukan kajian dan rumusan strategi untuk meningkatkan daya saing tembakau BesNO berbasis perbaikan kinerja mutu mengingat hingga saat ini belum ada rumusan strategi peningkatan daya saing tembakau BesNO berbasis perbaikan kinerja mutu yang komprehensif dan bisa menjadi referensi untuk diterapkan.

PT Indonesia Bintang Baru (PT IBB) merupakan salah satu perusahaan eksportir tembakau yang memperoleh bahan baku dari perusahaan tembakau lain, seperti PTPN X dan PT Mangli Djaya Raya. Tembakau yang diproses PT IBB diantaranya adalah tembakau BesNO dan tembakau Besuki Voor-Oogst (BesVO). PT IBB termasuk dalam pangsa pasar (*market share*) urutan kelima dari 14 eksportir yang memiliki volume ekspor terbesar (bentuk *bal*), yaitu sebesar 6,85%, serta urutan kelima dari 14 eksportir yang memiliki nilai devisa ekspor terbesar (bentuk *bal*), yaitu sebesar 4,99% di Kabupaten Jember (UPT PSMB-LT Jember, 2014).

PT IBB mengalami penurunan kinerja mutu pada tahun 2013. Konsumen Belgia memperlakukan mutu yang tidak sesuai dengan permintaan. Perusahaan harus membayar biaya fumigasi tambahan dalam jumlah besar kepada konsumen luar negeri dikarenakan ditemukan hama *Lasioderma* melebihi ambang batas yang dipersyaratkan. Peristiwa tersebut juga

berdampak pada penurunan volume ekspor tembakau BesNO karena berkurangnya kepercayaan konsumen.

Kinerja mutu dan keamanan produk merupakan hal yang sangat mendasar bagi konsumen dan persyaratan utama dalam perdagangan global saat ini. Mutu produk tembakau BesNO tidak hanya diperhatikan dari salah satu komponen dalam penanganan atau pengolahan produk saja, namun menjadi fokus utama dalam satu rangkaian proses yang dimulai dari aspek bahan baku, produksi, hingga pemasaran. Dalam berbagai kasus ekspor komoditas tembakau BesNO, mutu digambarkan dalam karakteristik tidak adanya kontaminan (fisik, kimia, dan biologis) yang dapat membahayakan konsumen, serta ketepatan waktu dan jumlah ekspornya (Tjiptono dan Diana, 1996). PT IBB harus terus menganalisa perkembangan pasar, serta meningkatkan kinerja mutu produknya untuk menjaga kelangsungan kegiatan bisnisnya.

Terdapat dua kajian yang menjadi tolok ukur dalam penelitian ini. **Pertama**, Saptana *et al.* (2004) meneliti tentang pengusaha komoditas tembakau rakyat di Klaten, Jawa Tengah. Permasalahan pajak bea cukai yang sangat tinggi sangat memberatkan dan tidak kondusif bagi pengembangan tembakau nasional, padahal komoditas ini sangat prospektif baik sebagai industri yang mampu menyerap tenaga kerja secara ekstensif khususnya di pedesaan, menciptakan nilai tambah melalui kegiatan industri pengopenan, pengasapan, perajangan dan pabrik rokok, serta sebagai penghasil devisa melalui kegiatan ekspor. Hasil identifikasi dan analisa permasalahan tersebut, rekomendasi yang diusulkan, yaitu 1) peningkatan produktivitas dan rendemen melalui penyediaan paket teknologi yang bersifat spesifik lokasi; 2) peningkatan pelayanan bimbingan dan penyuluhan melalui Ditjen Perkebunan; 3) pembinaan industri pengolahan tembakau terutama untuk industri skala rumah tangga, kecil dan sedang pada aspek manajemen standarisasi mutu; dan 4) menciptakan kebijakan pemerintah yang kondusif baik pada aspek budi daya, pengolahan, dan aspek distribusi yang ditujukan pada aspek perluasan kesempatan kerja serta perolehan dan penghematan devisa. **Kedua**, Maisana *et al.* (2012) meneliti tentang produk broiler tolok yang disebabkan oleh penurunan kualitas produk pada rumah potong ayam PT XYZ melalui pendekatan total *quality management*. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan sistem lini produksi pada proses produksi di perusahaan,

dimana memar pada produk, keseragaman ukuran, kesegaran produk, pengiriman tidak sesuai pesanan, keterlambatan pengiriman serta kemasan yang rusak merupakan penyebab terjadinya produk tolakan. Prioritas strategi perbaikan mutu yang dapat dilakukan di rumah potong ayam secara berurutan terdiri atas perbaikan dan penggantian alat, proyek kualitas, pembangunan sistem informasi antar lini produksi, serta pelatihan dan seminar. Implikasi manajerial hasil penelitian merekomendasikan rumah potong ayam untuk melakukan perbaikan atau penggantian pada alat perontok bulu, alat perebusan, dan alat timbang otomatis. Hasil penelitian juga merekomendasikan untuk memperketat rentang kendali pada ruang pendingin guna menjaga kesegaran produk.

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan strategi peningkatan daya saing berdasarkan rekomendasi perbaikan kinerja mutu tembakau Besuki Na-Oogst di PT IBB dengan menganalisis kondisi dan gambaran sistem manajemen rantai pasokan tembakau BesNO, serta menganalisis faktor-faktor dan penyebab permasalahan kinerja mutu tembakau BesNO di PT IBB.

Ruang lingkup penelitian mencakup strategi peningkatan daya saing tembakau BesNO berbasis perbaikan kinerja mutu pada level perusahaan dan identifikasi beragam penyebab masalah bagi kinerja mutu yang mencakup integrasi aliran produk dan informasi. Penelitian ini difokuskan untuk merancang rumusan strategi daya saing tembakau BesNO berdasarkan rekomendasi perbaikan kinerja mutu terhadap pelaku usaha, khususnya PT IBB.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di salah satu eksportir tembakau BesNO PT IBB. Data primer diperoleh dari hasil observasi proses produksi dan diskusi dua responden ahli, sedangkan data sekunder diperoleh dari arsip perusahaan, literatur, serta referensi dari dalam dan luar organisasi. Pendekatan penelitian dilakukan secara deskriptif melalui studi kasus. Teknik pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan pengisian kuesioner.

Metode analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif, diagram tulang ikan (*fishbone*), diagram pareto, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mutu industri tembakau BesNO maupun permasalahannya diidentifikasi dan dianalisis dengan menggunakan diagram Ishikawa atau *Fishbone Analysis* (Gasperz, 2008). Langkah-langkah pembuatan diagram sebab akibat adalah sebagai berikut:

1. Pernyataan masalah utama yang penting untuk diselesaikan.
2. Penulisan pernyataan masalah pada kepala ikan, yang merupakan akibat (*effect*). Masalah dituliskan pada sisi sebelah kanan dari kepala ikan, kemudian digambarkan tulang belakang dari kiri ke kanan dan pernyataan masalah ditempatkan pada kotak di tulang belakang ikan.
3. Penulisan faktor penyebab utama yang memengaruhi kinerja mutu sebagai tulang besar.
4. Menuliskan penyebab sekunder yang memengaruhi penyebab utama, serta penyebab tersier yang memengaruhi penyebab sekunder.
5. Mencatat informasi yang diperoleh dalam diagram sebab akibat.

*Pareto analysis* adalah teknik yang cukup sederhana karena teknik ini membantu peneliti menyelesaikan masalah penting untuk diselesaikan terlebih dahulu. Prihantoro (2012) menyatakan bahwa tahapan penggunaan analisis Pareto adalah mencari fakta dari data ciri gugus kendali mutu yang diukur, menentukan penyebab masalah dari tahapan sebelumnya dan mengelompokkan sesuai dengan periodenya, membentuk histogram evaluasi dari kondisi awal permasalahan yang ditemui. Langkah selanjutnya adalah melakukan rencana dan pelaksanaan perbaikan dari evaluasi awal permasalahan yang ditemui, melakukan standarisasi dari hasil perbaikan yang telah ditetapkan dan menentukan tema selanjutnya.

Metode AHP merupakan suatu metode dalam pemilihan beberapa alternatif dengan melakukan penilaian komparatif berpasangan sederhana yang digunakan untuk mengembangkan prioritas-prioritas secara keseluruhan berdasarkan *ranking*. Bahkan persoalan yang kompleks sekalipun akan dapat disederhanakan dan dipercepat proses pengambilan keputusannya (Marimin dan Maghfiroh, 2010). Teori pengukuran ini menggunakan perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian dari para ahli untuk menurunkan skala prioritas (Saaty, 1993). Penetapan strategi prioritas dilakukan dengan metode perbandingan berpasangan menggunakan *software Expert Choice* 11. Adapun langkah-langkah analisis

AHP sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Langkah pertama adalah menentukan masalah yang akan dipecahkan secara jelas, detail, dan mudah dipahami. Tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya akan dikembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
2. Membuat struktur hierarki diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hierarki yang berada di bawahnya, yaitu kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif dan menentukan alternatif tersebut.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas, yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak  $n \times [(n-1)/2]$  buah, dengan  $n$  adalah banyaknya elemen yang dibandingkan. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan (Tabel 1).
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya dan jika hasilnya tidak konsisten maka perlu mengulang pengambilan data.
6. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Hal ini dilakukan untuk menentukan prioritas elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan melalui cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

7. Memeriksa konsistensi hierarki AHP dengan memeriksa rasio konsistensi dengan melihat indeks konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Adapun kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

## HASIL

### Kondisi dan Gambaran PT Indonesia Bintang Baru

PT IBB memiliki berbagai macam fasilitas produksi digunakan dalam proses produksi. Fasilitas tersebut berupa bangunan dan peralatan produksi. Bangunan yang dimiliki perusahaan terdiri dari tempat produksi, kantor, gudang penyimpanan bahan baku, tempat sanitasi, dan musholla. Peralatan produksi yang dimiliki perusahaan antara lain mesin kompresor air, mesin diesel, mesin oven, mesin *grader*, mesin pengepakan, dan sebagainya.

Proses produksi tembakau BesNO yang akan diekspor berupa *filler* atau pengisi cerutu dilakukan melalui beberapa tahapan yang dilakukan secara cermat dan benar sesuai *Standard Operation Procedure* (SOP) yang telah ditetapkan perusahaan. Tahapan dalam proses produksi tembakau BesNO yang akan diekspor sebagai bahan baku *filler* dalam proses pembuatan cerutu dapat dilihat pada Gambar 2.

### Pemetaan Sistem Rantai Pasok PT Indonesia Bintang Baru

Rantai pasokan merupakan suatu sistem yang integratif, sehingga diperlukan pembahasan yang menyeluruh terhadap seluruh komponen yang terlibat dalam rantai pasokan (Priyono, 2008). Struktur rantai pasok tembakau BesNO yang dimiliki PT IBB tergolong sederhana. PT IBB belum memiliki sistem kemitraan dengan petani. Bahan baku tembakau BesNO didapatkan dari pemasok, yaitu sesama perusahaan eksportir dan gudang-gudang tembakau di daerah Jember, Bondowoso, dan sekitarnya. Pengambilan keputusan dalam hal pembelian bahan baku dilakukan langsung oleh pemilik/direktur perusahaan. PT IBB telah memiliki kontrak kerja sama yang jelas dengan pemasok bahan baku. Kegiatan pengolahan bahan baku hingga aktivitas ekspor berlangsung sesuai dengan

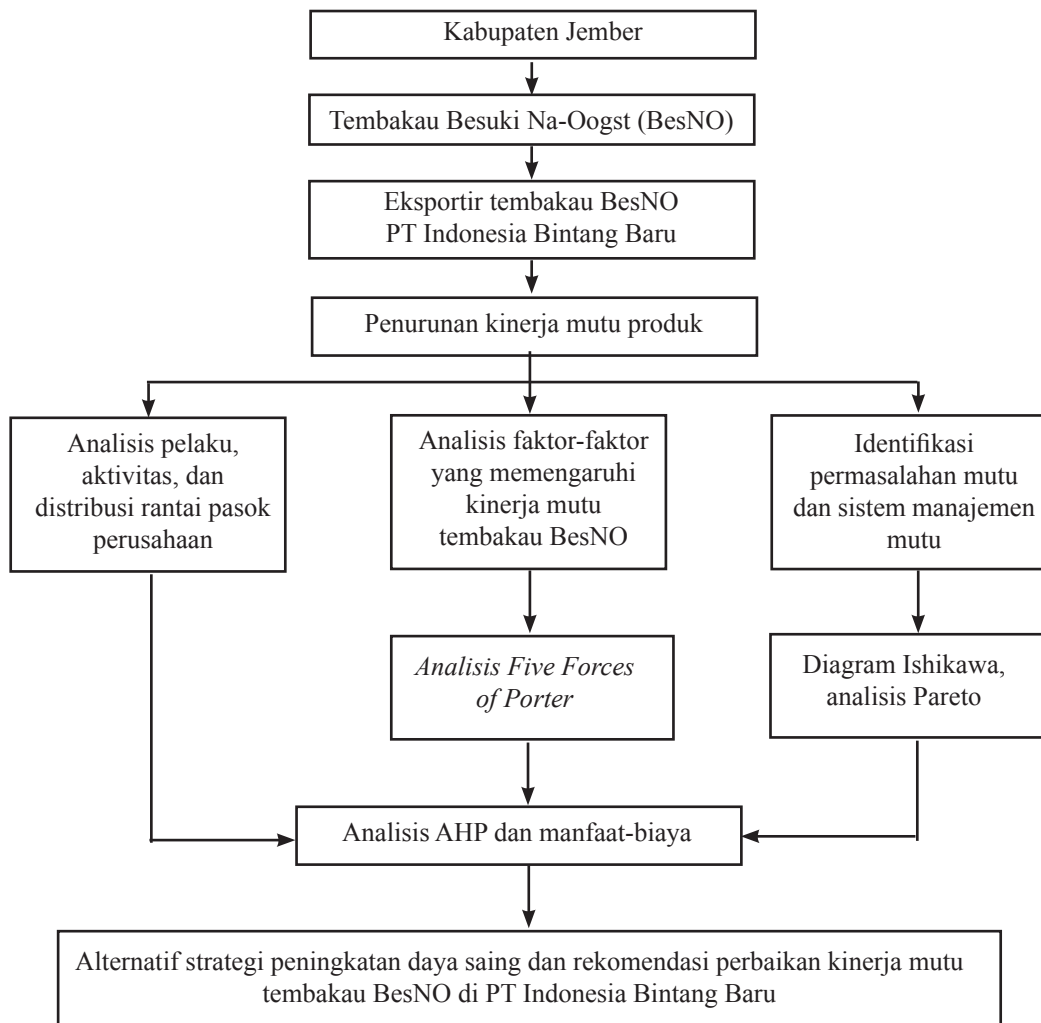
permintaan konsumen. Pihak manajemen hanya fokus dan berupaya untuk menjaga hubungan baik dengan konsumen sebagai *end user* dan para pemasok bahan baku demi kontinuitas *supply* bahan baku tembakau BesNO yang dibutuhkan perusahaan. Model rantai pasokan yang dimiliki perusahaan pada Gambar 3.

### Perkembangan Ekspor dan Permasalahan Internal PT Indonesia Bintang Baru

Selama lima tahun terakhir, volume ekspor tembakau BesNO PT IBB mengalami fluktuasi. Volume ekspor secara keseluruhan cenderung menurun terjadi antara tahun 2010 hingga tahun 2013. Penurunan volume ekspor yang terjadi pada tahun 2012 beberapa diantaranya disebabkan oleh menurunnya permintaan pasar dunia dikarenakan fluktuasi harga tembakau dunia yang cenderung meningkat, serta kampanye antirokok semakin gencar dilaksanakan di berbagai belahan dunia sehingga menyebabkan pabrik rokok dan cerutu mengurangi produksinya. Penyebab utama terjadinya penurunan volume ekspor pada tahun 2013

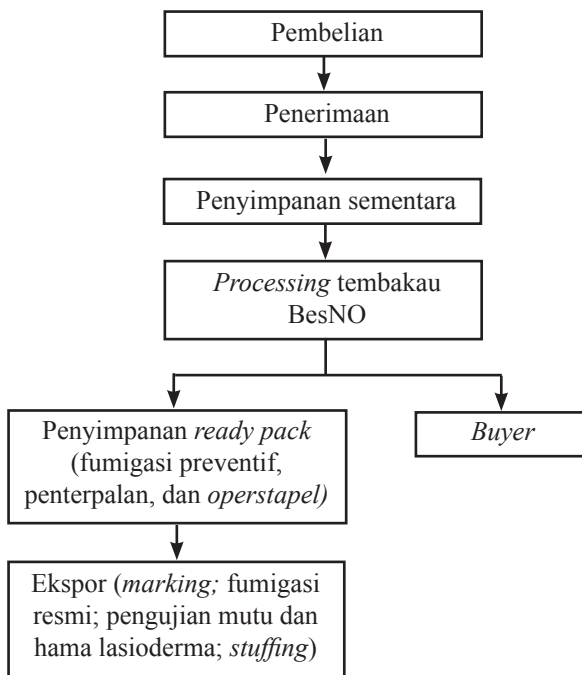
adalah menurunnya mutu produk tembakau BesNO yang diekspor ke Belgia sehingga menyebabkan berkurangnya kepercayaan konsumen terhadap kinerja mutu perusahaan. Hama *Lasioderma* ditemukan telah melebihi ambang batas yang dipersyaratkan pada produk tembakau BesNO yang sampai ke tangan konsumen Belgia. Realisasi ekspor tembakau Besuki Na-Oogst PT IBB tahun 2009–2013 ditampilkan pada Tabel 1.

Pengembangan produk tembakau BesNO di PT IBB masih terkendala dalam hal konsistensi mutu yang baik. Hal tersebut diakibatkan oleh beberapa faktor, mulai proses produksi *on-farm*, penanganan produk, transportasi-distribusi, maupun saat proses pengolahan untuk menghasilkan nilai tambah produk yang lebih tinggi. Kurang maksimalnya mutu produk tembakau BesNO yang dimiliki perusahaan memerlukan perhatian yang lebih besar untuk membentuk manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) dengan mengutamakan kualitas produknya.

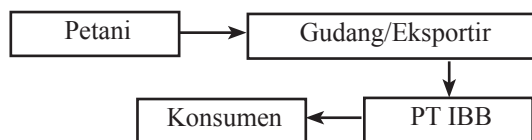


Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian





Gambar 2. Flowchart proses produksi PT IBB



Gambar 3. Model rantai pasok tembakau BesNO PT IBB

Peran bagian *quality control* dan produksi sangatlah penting dalam upaya peningkatan daya saing tembakau BesNO di PT IBB. *Quality control* sangat berperan dalam menentukan kinerja mutu perusahaan yang akan berpengaruh terhadap produktivitas, besaran volume ekspor, dan profit yang akan diterima perusahaan (Oger *et al.* 2010). Jumlah tenaga *quality control* yang dimiliki perusahaan masih tidak sebanding apabila dibandingkan dengan proses produksi perusahaan. Apabila suatu perusahaan belum dapat meningkatkan dan mengembangkan kemampuan para tenaga *quality control* yang dimiliki maka produknya akan kalah bersaing baik dengan perusahaan maupun negara lain, dan tidak dapat menjadi tuan rumah di negerinya sendiri.

Tabel 1. Realisasi ekspor tembakau Besuki Na-Oogst PT IBB Tahun 2009-2013

Realisasi Ekspor Perusahaan	2009	2010	2011	2012	2013
Volume ekspor (ton)	498,5	229,5	230,2	178,1	153,6
Nilai devisa (US\$ ribu)	1.745,0	914,2	939,8	1.022,8	1.025,3

Sumber: UPT PSMB-LT Jember, 2014

## Identifikasi Sebab Terjadinya Penurunan Mutu di PT Indonesia Bintang Baru

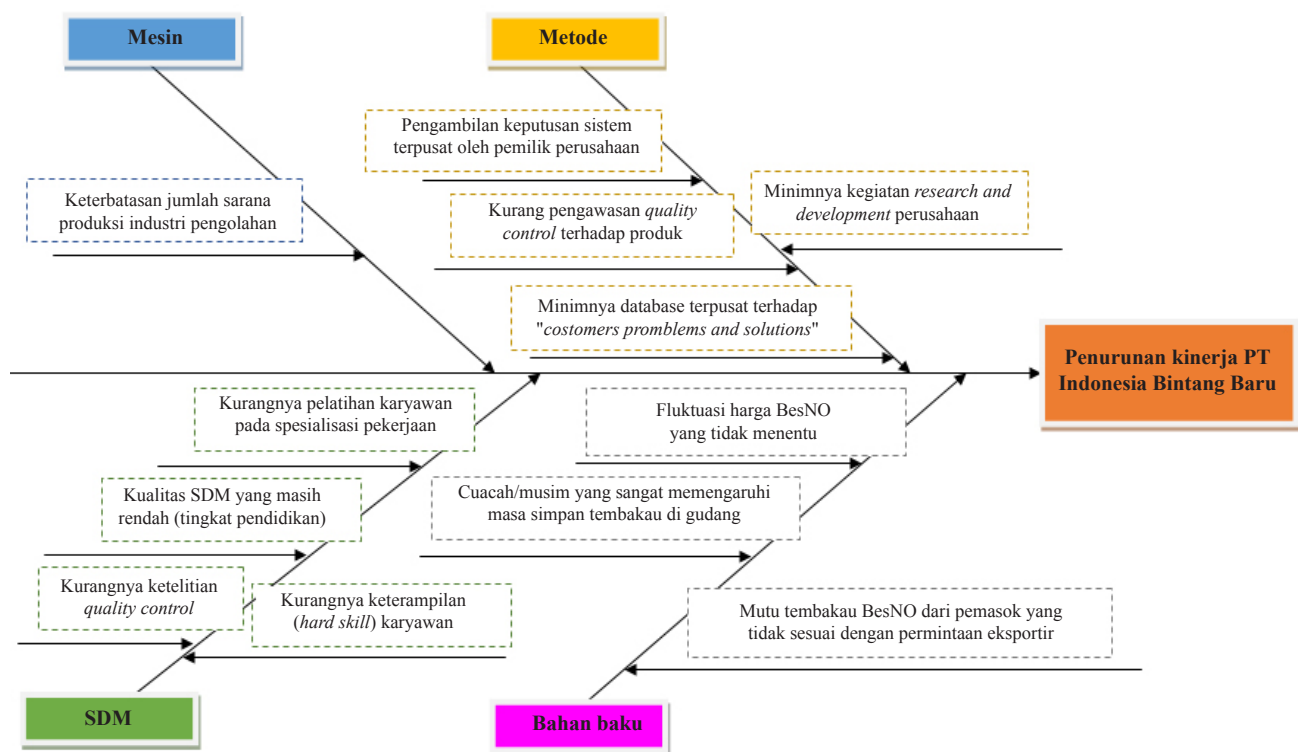
Berdasarkan hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pihak PT IBB dan UPT PSMB-LT Jember maka ditemukan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mutu industri tembakau BesNO maupun permasalahannya pada PT IBB. Faktor-faktor tersebut terbagi dalam empat kategori permasalahan, antara lain permesinan (*machines*), metode (*methods*), sumber daya manusia (*man power*), dan bahan baku (*materials*) seperti tampak pada Gambar 4.

## Identifikasi Prioritas Masalah

Analisis Pareto merupakan pendekatan logika dari tahap awal pada proses perbaikan suatu situasi yang digambarkan dalam bentuk histogram yang dikenal sebagai konsep *vital view* and *the trivial many* untuk mendapatkan penyebab utamanya (Prihantoro, 2012). Tujuan penggunaan analisis pareto dalam penelitian ini adalah untuk menentukan prioritas permasalahan agar dapat ditemukan solusi pemecahannya. Pembobotan terhadap besaran frekuensi munculnya permasalahan penyebab menurunnya kinerja mutu di PT IBB (Tabel 2). Hasil analisis tersebut dapat divisualisasikan dengan analisis Pareto seperti pada Gambar 5.

## Strategi Peningkatan Daya Saing Melalui AHP

Metode AHP dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis berbagai alternatif yang akan menjadi strategi prioritas dalam strategi peningkatan daya saing tembakau BesNO berbasis perbaikan kinerja mutu PT IBB. Masing-masing perspektif akan memiliki beberapa penilaian tersendiri serta solusi yang dihasilkan. AHP akan menyusun solusi-solusi tersebut sehingga mampu menetapkan variabel yang memiliki prioritas tertinggi.



Gambar 4. Diagram tulang ikan PT IBB

Tabel 2 Hasil analisis permasalahan penurunan kinerja mutu PT IBB

Permasalahan	Frekuensi	Akumulasi frekuensi	Prosentase keseluruhan (%)	Akumulasi prosentase (%)
Rendahnya kualitas SDM	85	85	26,56	26,56
Kurangnya ketelitian QC	65	150	20,31	46,88
Kurangnya pelatihan karyawan	40	190	12,50	59,38
Kurangnya keterampilan karyawan	29	219	9,06	68,44
Kurangnya pengawasan terhadap QC	25	244	7,81	76,25
Keterbatasan jumlah sarana produksi	19	305	5,94	82,19
Sistem keputusan terpusat	15	320	4,69	86,88
Minimnya sistem database terpusat	12	332	3,75	90,63
Mutu bahan baku pemasok tidak sesuai	11	343	3,44	94,06
Pengaruh cuaca terhadap masa simpan	9	352	2,81	96,88
Minimnya <i>research and development</i>	6	358	1,88	98,75
Fluktuasi harga tembakau BesNO	4	362	1,25	100,00
Total	320	320	100,00	100,00

### 1. Penyusunan hierarki

Penyusunan hierarki strategi perbaikan kinerja mutu tembakau BesNO dilakukan dengan cara menentukan tujuan, sasaran, faktor, dan strategi dari proses hierarki analitik (Gambar 6). Tujuan proses hierarki analitik adalah peningkatan daya saing tembakau BesNO di PT IBB. Sasaran yang ingin dicapai perusahaan adalah perbaikan dan peningkatan kinerja mutu, efisiensi dan efektivitas proses produksi, serta produktivitas dan profit perusahaan. Faktor yang berperan dalam

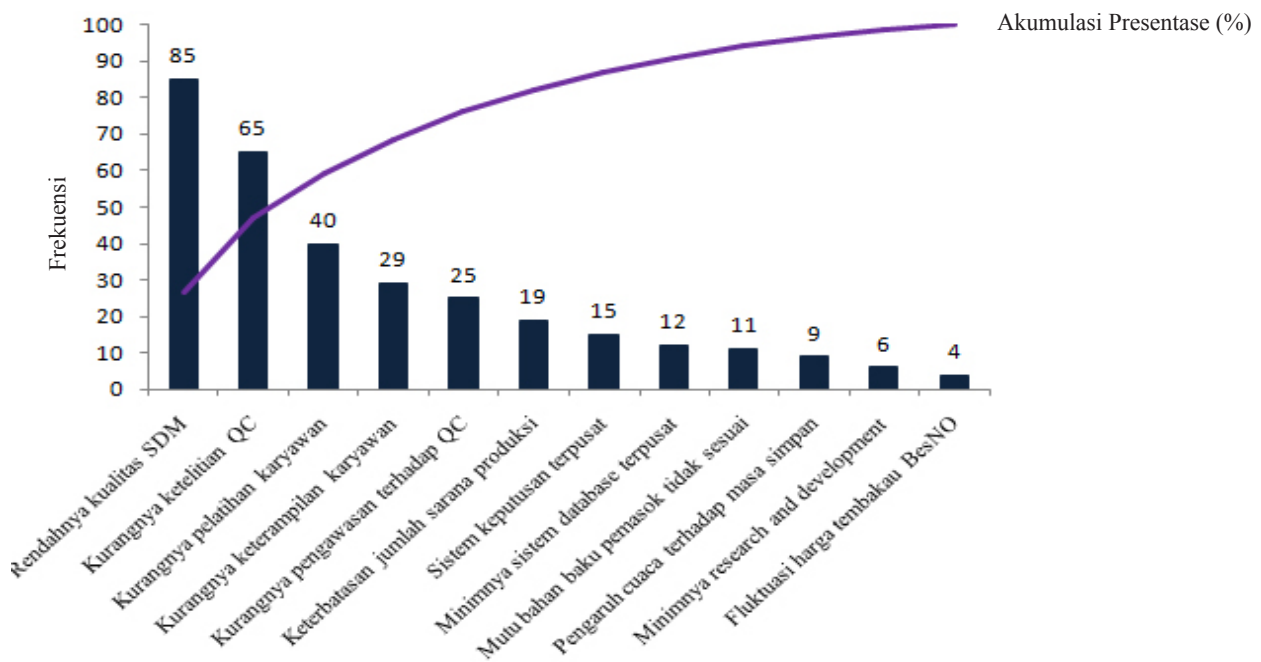
proses hierarki analitik ditentukan berdasar identifikasi permasalahan yang diperoleh melalui diagram pareto. Faktor tersebut terdiri atas permesinan (*machines*), metode (*methods*), sumber daya manusia (SDM) (*man power*) dan bahan baku (*materials*). Faktor pada hierarki AHP ditentukan melalui *brainstorming* dengan pihak manajemen perusahaan menggunakan diagram tulang ikan. Penetapan strategi alternatif menggunakan diskusi dua responden ahli yang terdiri atas manajer perusahaan dan Kepala Seksi Pengujian dan Kalibrasi UPT PSMB-LT Jember. Hasil proses penetapan

strategi alternatif diperoleh empat strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kinerja mutu tembakau BesNO, yaitu 1) sistem proses terintegrasi, 2) *research and development*, 3) kualitas SDM, dan 4) sarana proses produksi.

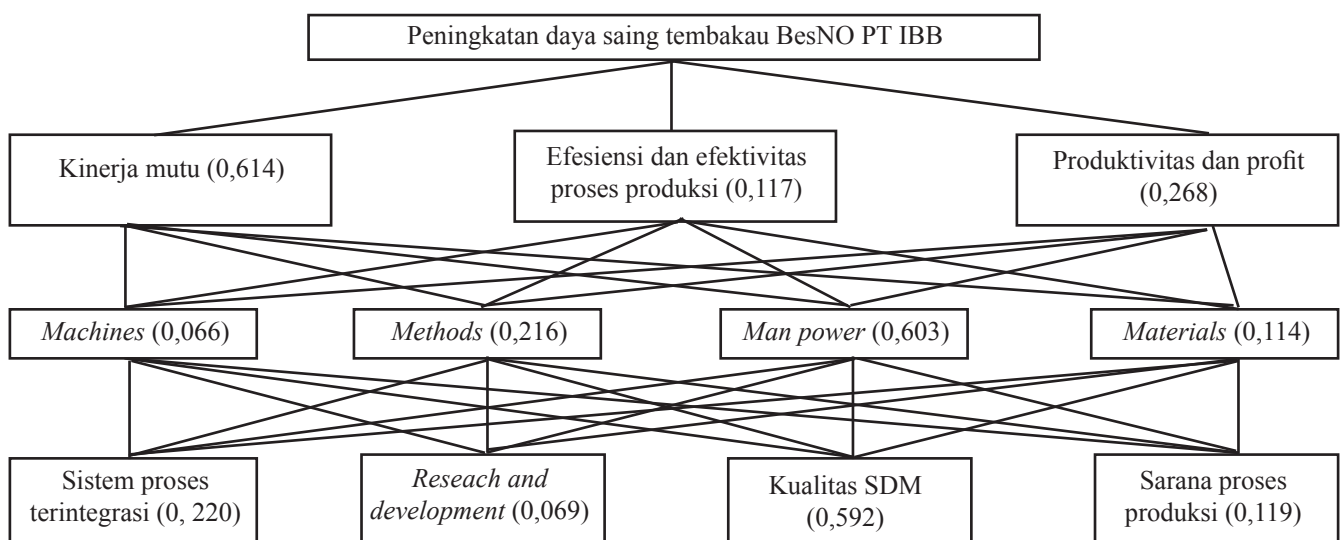
## 2. Prioritas strategi alternatif

Prioritas strategi alternatif perbaikan kinerja mutu tembakau BesNO di PT IBB ditentukan dengan cara menggabungkan penilaian dua responden ahli. Pengolahan data menggunakan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dengan bantuan

perangkat lunak *Expert Choice 11* dengan tingkat konsistensi sebesar 0,01 dan pendapat responden ahli yang diminta keterangan adalah konsisten. Hasil komputasi atribut sasaran menunjukkan kinerja mutu merupakan atribut kualitas produk yang perlu mendapatkan prioritas utama di perusahaan, diikuti produktivitas dan profit, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Kinerja mutu menjadi prioritas utama atribut kualitas karena menurunnya kuantitas ekspor tembakau BesNO yang terjadi pada tahun 2013 disebabkan terjadinya peristiwa penurunan kinerja mutu produk perusahaan.



Gambar 5. Hasil analisis pareto berdasarkan permasalahan kinerja mutu



Gambar 6. Struktur hierarki perbaikan kinerja mutu tembakau BesNO PT IBB



Hasil komputasi atribut faktor pada hierarki strategi peningkatan daya saing tembakau BesNO di PT IBB, diperoleh bobot 0,603 untuk SDM (*man power*). Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut perlu diprioritaskan pada strategi perbaikan kinerja mutu. Hasil analisis AHP pada faktor metode (*methods*) menghasilkan bobot sebesar 0,216, sedangkan bahan baku (*materials*) dan permesinan (*machines*) masing-masing memiliki bobot sebesar 0,114 dan 0,066. Sumber daya manusia (*man power*) menjadi prioritas utama atribut faktor karena terjadinya peristiwa penurunan kinerja mutu perusahaan yang terjadi pada tahun 2013 disebabkan kurangnya ketelitian bagian *quality control* terhadap penanganan produk yang akan diekspor. Hasil komputasi strategi alternatif diperoleh bobot secara berturut-turut adalah strategi peningkatan kualitas SDM sebesar 0,592; strategi peningkatan sistem proses terintegrasi sebesar 0,220; strategi peningkatan sarana proses produksi sebesar 0,119; dan strategi peningkatan kegiatan *research and development* sebesar 0,069.

Tingginya nilai bobot pada strategi peningkatan kualitas SDM dapat diinterpretasikan bahwa strategi tersebut diprioritaskan terlebih dahulu, diikuti dengan peningkatan sistem proses terintegrasi, sarana proses produksi dan kegiatan *research and development* perusahaan. Peningkatan kualitas SDM perlu dilakukan terutama melalui pemberian pelatihan kerja terhadap karyawan khususnya pada bagian *quality control* dan bagian produksi. Peningkatan kualitas SDM tersebut juga dapat dilakukan melalui penambahan dan rotasi tenaga kerja terampil, pembaruan, dan penambahan metode kerja yang saat ini dimiliki perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah struktur rantai pasok tembakau BesNO yang dimiliki PT IBB tergolong sederhana. Bahan baku tembakau BesNO didapatkan dari pemasok, yaitu sesama perusahaan eksportir dan gudang-gudang tembakau di daerah Jember, Bondowoso, dan sekitarnya. Pengambilan keputusan dalam hal pembelian bahan baku dilakukan langsung oleh pemilik/direktur perusahaan. Kegiatan pengolahan bahan baku hingga aktivitas ekspor berlangsung sesuai dengan permintaan konsumen. Faktor utama yang berpengaruh dan menjadi

penyebab permasalahan kinerja mutu tembakau BesNO di PT IBB adalah faktor sumberdaya manusia (*man power*), diikuti oleh metode (*methods*), bahan baku (*materials*), dan permesinan (*machines*).

Prioritas strategi peningkatan daya saing industri berdasarkan rekomendasi perbaikan kinerja mutu tembakau BesNO di PT IBB yang didapatkan dari analisis AHP secara berurutan adalah strategi peningkatan kualitas sumberdaya manusia, strategi peningkatan sistem proses terintegrasi, strategi peningkatan sarana proses produksi, serta strategi peningkatan kegiatan *research and development*.

### Saran

Beberapa saran bagi PT IBB melalui kajian penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian lebih lanjut dan mendalam diperlukan untuk menambahkan kriteria pengukuran kinerja mutu industri pengolahan tembakau BesNO pada skala wilayah yang lebih luas.
2. Perhatian khusus sangat perlu dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan khususnya dalam hal kendali mutu (*quality control*) terhadap produk tembakau BesNO yang akan diekspor keluar negeri, baik dari sisi perbaikan kualitas SDM maupun evaluasi dan perbaikan sistem manajemen mutu perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budiarto H. 2007. Tantangan dan peluang agribisnis tembakau cerutu. Prosiding Lokakarya Nasional Agribisnis Tembakau. <http://balittas.litbang.deptan.go.id/ind/images/pdf/sby14.pdf> [7 Juni 2007].
- Gasperz V. 2008. *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Haryati N. 2011. Analisis permintaan dan penawaran tembakau Besuki Na-Oogst di kabupaten Jember [tesis]. Jember: Sekolah Program Pascasarjana, Universitas Jember.
- Indrajit RE, Djokopranoto R. 2003. *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang*. Jakarta: Grasindo.
- Maisana Z, Hartoyo S, Fahmi I, Wijaya H. 2012. Pendekatan Total Quality Management produk broiler tolok. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 9(3): 163–172.

- Marimin, Maghfiroh N. 2010. *Aplikasi Teknik Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor: IPB Press.
- Oger R, Krafft A, Buffet D, Debord M. 2010. Geotraceability: an innovative concept to enhance conventional traceability in the agri-food chain. *Journal Biotechnol Agronomy Social Environment* 14(4): 633–642.
- Porter ME. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Prihantoro R. 2012. *Konsep Pengendalian Mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Priyono A. 2008. Faktor pendorong dan penghambat rantai pasokan ramah lingkungan: literatur review. *Jurnal Siasat Bisnis* 12(1): 47–54.
- Saptana, Friyatno S, Bastuti TP. 2004. *Analisis Daya Saing Komoditi Tembakau Rakyat di Klaten Jawa Tengah*. Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian.
- Rahayu DL. 2009. Disain peningkatan daya saing industri pengolahan ikan berbasis perbaikan kinerja mutu dalam rantai pasokan ikan laut tangkapan di wilayah utara Jawa Barat [tesis]. Bogor: Sekolah Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Saaty TL. 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Tjiptono F, Diana A. 1996. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- [UPT PSMB-LT Jember] Unit Pelaksana Teknis Pengujian Sertifikasi Mutu Barang-Lembaga Tembakau Jember. 2014. *Data Ekspor Tembakau Besuki Na-Oogst*. Jember: Unit Pelaksana Teknis Pengujian Sertifikasi Mutu Barang-Lembaga Tembakau Jember.