

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Perusahaan

Nama Instansi : PT Sung Shin Advance Indonesia
 Tahun berdiri : 2017
 Alamat : Jl. Raya Mayong-Pancur
 No.KM 1, RT 005/RW 003,
 Sawah, Singorojo, Kec. Mayong,
 Kabupaten Jepara, Jawa Tengah,
 59465.
 Nomor Telepon : (0291) 7520811
 Jam Kerja : Senin (06.30 – 14.30) / (14.30 –
 22.30)
 Selasa (06.30 – 14.30) / (14.30 –
 22.30)
 Rabu (06.30 – 14.30) / (14.30 –
 22.30)
 Kamis (06.30 – 14.30) / (14.30 –
 22.30)
 Jumat (06.30 – 11.30) / (14.30 –
 22.30)
 Sabtu (06.30 – 14.30) / (14.30 –
 22.30)
 Minggu (Tutup)

2. Sejarah Berdirinya PT Sung Shin Advance Indonesia

PT Sung Shin Advance Indonesia merupakan produsen komponen sepatu yang memproduksi midsole untuk pelanggan merk global seperti adidas, Nike, New Balance, dll. PT ini berdiri tahun 1994 di Bekasi Timur, dan tahun 2017 di Jepara.

Seiring dengan banyaknya industri sepatu yang didirikan, maka perkembangan industri pendukung komponen sepatu terus meningkat. Alasannya sangat sederhana, untuk dapat menjadi produk sepatu, produsen memerlukan banyak sekali komponen-komponen pendukung yang biasanya terbuat dari baha karet dan plastik seperti insole, midsole, outsole, dll. Industri produksi sepatu jarang sekali memproduksi semua

komponen yang dibutuhkan karena berbagai pertimbangan baik dari segi teknik maupun ekonomi. Oleh karena itu, industri produk sepatu memerlukan industri komponen sepatu untuk melengkapi komponen-komponen yang mereka butuhkan yang tidak diproduksi sendiri.

PT Sung Shine Advance Indonesia merupakan industri komponen sepatu berupa midsole dan compouv untuk mensupply kebutuhan komponen sepatu ke pabrik sepatu PT Seng Dam Abadi dan sebagian lagi ke PT Parkland World Indonesia yang berlokasi di desa Pelang Jepara dan PT HWA Seung yang berlokasi di desa Banyu Putih Jepara. Proses produksinya menggunakan proses *injection molding*, yaitu:

Estiena Vinil Asetat (EVA) dimasukkan kedalam hopper (bagian dari mesin injection), memasuki ke bagian barrel sesuai dengan prinsip gravitasi. Pemanasan EVA hingga tercapai titik melting oleh heater, kemudian EVA mengalami proses plasticizing berbentuk cairan sehingga mudah untuk di injeksikan ke dalam molding (cetakan). Didalam molding, EVA dicetak sesuai dengan desain dari cetakannya, dan mengalami pendinginan untuk proses perubahan fase dari cair ke padatan (solidifikasi).

Sung Shin adalah PT yang membuat produksi bulanan 800.000 suku, termasuk membuat berbagai macam produk sikat untuk merk adidas dan rebook. Berkilai menciptakan isu proses dan proses *post curing process* yang paling banyak mendatangkan teknologi yang lebih kompetitif atas dasar produksi injeksi dan terus memenuhi kebutuhan konsumen yang ingin memproduksi.

3. Visi dan Misi

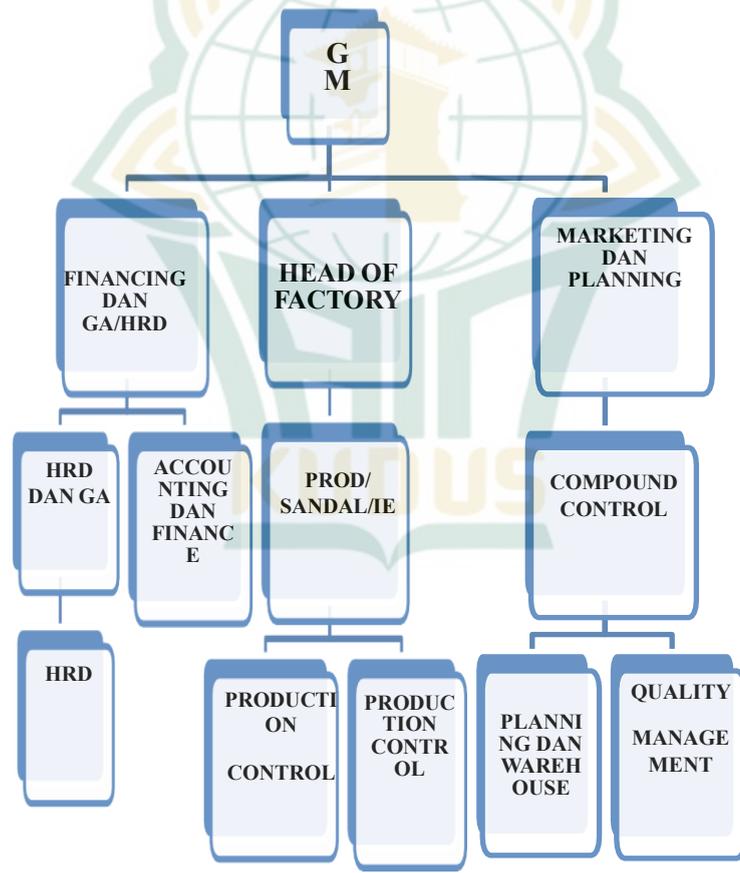
a. Visi PT Sung Shin Advance Indonesia yaitu:

- 1) Memusatkan pengelolaan manajemen pelanggan
- 2) Menghasilkan produk yang beragam dan inovatif serta meningkatkan kualitas proses produksi sehingga mengurangi kesalahan dan meminimalkan kerugian

- 3) Meningkatkan sikap kepatuhan pekerja dalam meningkatkan kualitas produk
- b. Misi PT Sung Shin Advance Indonesia yaitu:
 - 1) Membuat dan memberikan layanan yang berbeda dari perusahaan
 - 2) Mempromosikan pengembangan dan inovasi serta meminimalkan biaya.

4. Struktur Organisasi

Gambar 4.1 struktur Organisasi PT Sung Shin Advance Indonesia



B. Data Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 informan pada tanggal 5 Juni – 24 Juni 2023, yang menghasilkan data secara deskriptif yang berkaitan dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Pengendalian proses produksi pada PT Sung Shin Advance Indonesia

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi, terdapat tiga indikator pengendalian proses produksi yaitu jadwal produksi, urutan produksi, dan waktu produksi. Indikator yang dihasilkan dalam penelitian ini dijelaskan secara terpisah dalam deskripsi variabel untuk lebih dalam memahami bagaimana pengendalian proses produksi pada PT Sung Shin Advance Indonesia berdasarkan informasi dari narasumber.

Indikator pertama yakni jadwal produksi. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh oleh peneliti yaitu narasumber pertama oleh Manager Silvester “Waktu produksi mulai Senin hingga Sabtu full, libur hari Minggu”.¹ Narasumber kedua Ass. Manager Sugito “Produksi dilaksanakan selama 6 hari kerja”.² Narasumber ketiga Ass. Manager Isnayani “Produksi tiap hari kecuali Minggu atau saat cuti nasional”.³ Narasumber ke empat Adm Eni “Produksi outsol setiap hari sesuai pesanan”.⁴ Narasumber ke lima Spv Pendi “Produksi sol sepatu dan sandal setiap hari kerja”.⁵ Narasumber ke enam Spv Taufik “Proses produksi dilakukan setiap hari kerja yang dibagi menjadi 2 shift”.⁶

¹Manager Silvester, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 5 Juni 2023.

² Ass. Manager Sugito, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 6 Juni 2023.

³ Ass. Manager Isnayani, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 6 Juni 2023.

⁴ Adm. Eni, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 9 Juni 2023.

⁵ Spv Pendi, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia,, 10 Juni 2023.

⁶ Spv Taufik, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 13 Juni 2023.

Narasumber ke tujuh Ass. Man. Gunadi “Produksi dilakukan setiap hari, selama satu tahun belakangan ini memproduksi dalam jumlah yang banyak”.⁷ Narasumber ke delapan Ass. Man. Lili “Proses produksi dilakukan setiap hari dalam jumlah besar, untuk stoknya disimpan dalam gudang”.⁸ Narasumber ke sembilan Ass. Nono “Perencanaan produksi dilakukan setiap hari pada hari kerja dan jam kerja yang terbagi menjadi 2 shift, yakni shift pagi – siang dan shift siang – malam”.⁹ Narasumber ke sepuluh Ass. Syaiful “Untuk waktu produksi, perusahaan melakukan aktivitas produksi mulai Senin hingga Sabtu. Kemampuan memproduksi outsole sepatu yang dimiliki perusahaan dimulai dari bahan baku yang datang dilakukan pengecekan menggunakan form harian, kesesuaian barang, kondisi barang, dan jenis barang yang sesuai dengan spesifikasi yang diterapkan perusahaan”.¹⁰ Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan jika jadwal produksi outsole PT Sung Shin dilakukan setiap hari kerja mulai Senin hingga Sabtu.

Indikator kedua yakni urutan produksi. Berdasarkan hasil wawancara oleh peneliti maka diperoleh data narasumber pertama Manager Silvister “Urutan produksi disesuaikan dengan standar perusahaan”. Narasumber kedua Ass. Manager Sugito “Urutan produksi outsole sepatu dimulai dari penyediaan bahan baku, pengolahan, checking, penyimpanan dalam gudang”. Narasumber ke tiga Ass. Manager Isnayani “Urutannya dilakukan sesuai dengan SOP perusahaan”. Narasumber ke empat Adm Eni “Urutan produksi dimulai dari pemilahan bahan baku yang sesuai dengan yang dibutuhkan, proses produksi berdasarkan permintaan konsumen mengenai corak, tebal

⁷ Ass. Man. Gunadi, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 14 Juni 2023.

⁸ Ass. Man. Lili, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 14 Juni 2023.

⁹ Ass. Nono, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 17 Juni 2023.

¹⁰ Ass. Syaiful, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 19 Juni 2023.

tipis, serta warna juga menyesuaikan permintaan”. Narasumber ke lima Spv Pendi “Dalam proses produksi, hal utama yang menentukan berhasil atau tidaknya produksi adalah kualitas kompon atau bahan baku yang digunakan. Jika bahan baku bagus, hasil akhir pun akan bagus dan juga sebaliknya”. Narasumber ke enam Spv Taufik “Urutan produksi dilakukan oleh karyawan bagian produksi yang dilakukan berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan”. Narasumber ke tujuh Ass. Man. Gunadi “Dalam melakukan produksi, sudah sesuai dengan urutan yang ditetapkan perusahaan. Namun ada saja produk cacat disebabkan oleh kualitas bahan baku yang kurang bagus”. Narasumber ke delapan Ass. Man. Lili “Proses produksi outsole sepatu perusahaan selalu berpedoman pada SOP yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan yaitu mulai dari penyiapan bahan baku hingga ke penyimpanan dalam gudang”. Narasumber ke sembilan Ass. Nono “Tata urutan produksi sudah direncanakan mulai awal, dari penganggaran pembelanjaan bahan baku, proses produksi seberapa banyak, quality control, hingga penyimpanan semuanya dilaksanakan sesuai SOP perusahaan”. Narasumber ke sepuluh Ass. Syaiful “Urutan produksi terakhir adalah pengecekan kualitas, apakah sudah sesuai standar perusahaan atau belum. Jika sudah sesuai maka disimpan dalam gudang”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa urutan produksi outsole PT Sung Shin dilakukan berdasarkan SOP yang telah ditentukan perusahaan.

Indikator ketiga yakni waktu produksi. Hasil wawancara yang diperoleh peneliti yaitu narasumber pertama Manager Silvester “Produksi outsole sepatu selama satu tahun belakangan ini jumlahnya tidak terkendali”. Narasumber ke dua Ass. Man. Sugito “Waktu produksi dilakukan setiap hari yang dibagi menjadi 2 shift”. Narasumber ke tiga Ass. Man. Isnayani “Waktu produksi dilakukan setiap hari sesuai jam kerja”. Narasumber ke empat Adm Eni “Dalam melakukan produksi, PT Sung Shin mempunyai keunggulan mampu menyelesaikan sesuai dengan deadline yang diminta oleh

buyer”. Narasumber ke lima Spv Pendi “Dalam memproduksi outsole, paling banyak waktu yang digunakan adalah proses pencetakan kompon menjadi outsole”. Narasumber ke enam Spv Taufik “PT Sung Shin mempunyai keunggulan dalam hal penyelesaian pesanan sesuai deadline”. Narasumber ke tujuh Ass. Man. Gunadi “Karyawan bagian produksi melakukan proses produksi setiap hari karena PT Sung Shin berupaya memenuhi permintaan sesuai deadline, jadinya selalu ada penumpukan stok di gudang penyimpanan agar suatu saat jika ada pesanan mendadak bisa langsung kirim”. Narasumber ke delapan Ass. Man. Lili “Waktu produksi dimulai setiap hari saat jam kerja, dilakukan secara 2 shift yakni shift pagi hingga sore dan shift sore hingga malam”. Narasumber ke sembilan Ass. Nono “Setiap proses produksi mempunyai perencanaan yang matang. Dalam hal waktu, PT Sung Shin mempunyai keunggulan penyelesaian sesuai deadline”. Narasumber ke sepuluh Ass. Syaiful “Kemampuan PT Sung Shin dalam memproduksi outsole sepatu telah sesuai dengan target perusahaan sehingga mampu untuk memenuhi permintaan pasar. PT Sung Shin memang mengutamakan kualitas dan penyelesaian pesanan sesuai dengan deadline”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan perihal waktu, PT Sung Shin mempunyai keunggulan mampu menyelesaikan pesanan sesuai deadline.

2. Upaya Peningkatan Mutu Produk pada PT Sung Shin Advance Indonesia

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi, terdapat delapan indikator pengendalian mutu yaitu performa (*performance*), kelengkapan (*features*), kehandalan (*reliability*), konformansi (*conformance*), daya tahan (*durability*), kemampuan pelayanan (*service ability*), estetika (*aesthetics*), dan kualitas (*quality*) yang dipersepsikan. Indikator yang dihasilkan dalam penelitian ini dijelaskan secara terpisah dalam deskripsi variabel untuk lebih dalam memahami bagaimana pelaksanaan pengendalian

mutu pada PT Sung Shin Advance Indonesia berdasarkan informasi dari narasumber.

Indikator pertama yaitu performa (*performance*). Hasil wawancara yang diperoleh oleh peneliti yaitu narasumber 1 Manager Silvester “Bagian marketing berusaha memasarkan produk, namun dalam 1 tahun ini mengalami penurunan volume penjualan”.¹¹ Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “Kualitas produk yang dihasilkan mengalami penurunan”.¹² Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Bagian accounting sudah mengganggu pembelian bahan baku produksi, mengenai kualitas bahan baku bukan tanggungjawab accounting”.¹³ Narasumber 4 Adm Eni “Proses produksi sudah dilakukan dengan benar sesuai dengan SOP perusahaan, namun nyatanya produk yang dihasilkan malah memiliki kualitas yang buruk”.¹⁴ Narasumber 5 Spv Pendi “Bahan baku yang digunakan kurang bagus sehingga mempengaruhi outsole yang dihasilkan kualitasnya juga menurun”.¹⁵ Narasumber 6 Spv Taufik “Volume penjualan menurun secara drastis dan setiap melakukan pengiriman pasti ada produk retur”.¹⁶ Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi “Proses produksi sudah dilakukan dengan benar mulai dari penyediaan bahan baku, takaran yang digunakan, hingga proses pencetakan dan packing, namun outsole yang dihasilkan banyak yang gampang rusak”.¹⁷ Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Karyawan bagian produksi merupakan orang yang berpengalaman,

¹¹ Manager Silvester, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 5 Juni 2023.

¹² Ass Manager Sugito, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 6 Juni 2023.

¹³ Ass Manager Isnayani, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 6 Juni 2023.

¹⁴ Adm Eni, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 9 Juni 2023.

¹⁵ Spv Pendi, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 10 Juni 2023.

¹⁶ Spv Taufik, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 13 Juni 2023.

¹⁷ Ass. Man. Gunadi, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 14 Juni 2023.

namun dalam proses produksi ternyata bahan baku compound yang digunakan memiliki kualitas kurang bagus sehingga outsole yang dihasilkan juga kualitasnya kurang bagus”.¹⁸ Narasumber 9 Ass. Nono “Perencanaan produksi dilakukan dengan matang, prosesnya terhitung lancar, namun suplyer bahan bakunya jelek yang berakibat outsole yang dihasilkan pun menurun kualitasnya”.¹⁹ Narasumber 10 Ass. Syaiful “Selama ini kinerja produk yang dihasilkan PT Sung Shin berupa outsole sepatu yang kualitasnya sudah cukup baik, namun dalam 1 tahun belakang ini banyak produk retur dikarenakan kualitas menurun. Kualitas yang menurun ini menyebabkan volume penjualan berkurang”.²⁰ Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas outsole sepatu menurun dan volume penjualan berkurang.

Indikator kedua yakni kelengkapan (*features*). Hasil wawancara oleh peneliti yaitu Narasumber 1 Manager Silvester “Banyak sekali retur dari buyer yang disebabkan oleh produk reject”. Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “Dalam setiap pengiriman pasti selalu ada produk retur”. Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Perusahaan selalu mengalami kerugian dalam satu kali ekspedisi saja, dikarenakan ada produk retur”. Narasumber 4 Adm Eni “Produksi outsole sudah dilaksanakan sesuai prosedur operasional perusahaan”. Narasumber 5 Spv Pendi “Outsole yang dihasilkan menjadi lebih cepat rusak dan cepat aus apabila digunakan, dikarenakan bahan baku yang kurang baik”. Narasumber 6 Spv Taufik “Banyak buyer yang mengeluhkan mengapa outsole yang dihasilkan memiliki kualitas yang berbeda dari tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun ini kualitasnya menurun”. Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi “Outsole yang dihasilkan kualitasnya

¹⁸ Ass. Man. Lili, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 14 Juni 2023.

¹⁹ Ass. Man. Nono, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 17 Juni 2023.

²⁰ Ass. Man. Syaiful, Wawancara Oleh Peneliti Pada PT Sung Shin Advance Indonesia, 19 Juni 2023.

kurang bagus”. Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Proses produksi, mesin, dan sumber daya manusia sudah maksimal, namun bahan baku yang digunakan yang kurang maksimal”. Narasumber 9 Ass. Nono “Tumpukan barang overload mengakibatkan kualitas produk cepat rusak”. Narasumber 10 Ass. Syaiful “Upaya PT Sung Shin untuk menjaga fitur produk yaitu dengan mengemas outsole sepatu dalam plastik bening kemudian dimasukkan dalam kardus, namun kenyataannya outsole banyak yang rusak karena tumpukan yang sangat banyak dalam gudang maupun saat proses pengiriman”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan dari segi kelengkapan, outsole sepatu banyak yang rusak dikarenakan tumpukan barang yang overload.

Indikator ketiga yakni kehandalan (*reliability*). Hasil wawancara oleh peneliti yaitu Narasumber 1 Manager Silvester “Proses pemasaran di tahun 2022 lebih sulit dilakukan karena banyak buyer yang tidak loyal lagi”. Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “Outsole sepatu banyak yang retur dikarenakan ada cacat produk”. Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Dari segi keuangan, ada biaya kerugian dikarenakan banyaknya produk retur”. Narasumber 4 Adm Eni “Outsole sepatu banyak yang warnanya memudar, ada noda kekuningan sehingga menjadi produk retur”. Narasumber 5 Spv Pendi “Produk cacat diakibatkan oleh kualitas compound yang kurang bagus”. Narasumber 6 Spv Taufik “Usaha PT Sung Shin untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan buyer yaitu produk outsole dengan bermacam warna, tebal tipis outsole sesuai keinginan buyer. Tetapi, malah banyak retur dikarenakan warna outsole memudar”. Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi “Munculnya noda kekuningan pada outsole disebabkan karena beberapa hal, kualitas bahan baku yang kurang baik, penyimpanan yang terlalu lama, dan ada jamur”. Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Setiap proses produksi sudah dilaksanakan sesuai SOP namun ada saja produk retur warnanya memudar karena terlalu lama dalam gudang penyimpanan”. Narasumber 9 Ass. Nono

“Banyak sekali produk retur selama satu tahun belakangan ini diakibatkan warna yang memudar dan ada jamur pada outsole”. Narasumber 10 Ass. Syaiful “Semenjak tahun 2022 banyak buyer yang meretur outsol dikarenakan warna outsol yang pudar”. Berdasarkan data hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa dari segi kehandalan, produk outsole sepatu banyak yang cacat (warna memudar).

Indikator ke empat yakni konformansi (*conformance*). Data hasil wawancara yang diperoleh peneliti yaitu Narasumber 1 Manager Silvester: dalam melakukan segala sesuatu termasuk produksi, pasti dari perusahaan ada aturannya dan sesuai standar perusahaan”. Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “Proses produksi dilakukan dengan SOP”. Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Proses produksi dilakukan sesuai prosedur perusahaan”. Narasumber 4 Adm Eni “Sejauh ini pihak perusahaan selalu berupaya menyesuaikan antata produk yang dihasilkan dengan keinginan konsumen”. Narasumber 5 Spv Pendi “Proses produksinya menyesuaikan bentuk dan ketebalan yang diinginkan konsumen”. Narasumber 6 Spv Taufik “Memproduksi outsol dengan mengutamakan penyelesaian tepat waktu”. Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi “Alur produksi sudah sesuai dengan standar operasional perusahaan”. Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Dalam proses produksi selalu dilakukan dengan teliti dan hati-hati kemudian dipacking dengan tampilan menarik”. Narasumber 9 Ass. Nono “Perencanaan produksi mulai dari pemilihan bahan baku hingga ke proses produksinya sudah dilaksanakan sesuai dengan SOP perusahaan”. Narasumber 10 Ass. Syaiful “PT Sung Shin selalu berupaya untuk menyesuaikan antara produk yang dihasilkan dengan keinginan konsumen yaitu dengan cara memproduksi outsol sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan, dari segi konformansi, outsole diproduksi sesuai dengan Standar Operasional Produk (SOP).

Indikator ke lima yakni daya tahan (*durability*). Hasil wawancara yang diperoleh peneliti yaitu Narasumber 1 Manager Silvester “Daya tahan outsole sebetulnya bagus tetapi akibat penumpukan yang overload sehingga menjadi rusak. Kerusakan ini menyebabkan banyak produk retur dan volume penjualan menurun”. Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “Outsole bisa rusak jika terjadi penumpukan terlalu lama”. Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Outsol yang disimpan dalam gudang, akan mengakibatkan kerusakan”. Narasumber 4 Adm Eni “Daya tahan outsole tidak bisa awet jika terus menerus ditimbun, karena menjadi sarang debu”. Narasumber 5 Spv Pendi “Daya tahan cepat rusak karena terus ditimbun, proses pendistribusian sebaiknya stok lama didahulukan agar dapat memperbarui stok yang ada”. Narasumber 6 Spv Taufik “Penimbunan akan mengakibatkan warna memudar menjadi kekuningan”. Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi “Outsol yang tidak memperoleh sirkulasi udara yang cukup akan berjamur dan berubah warna menjadi kekuningan”. Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Daya tahan outsol sepatu yang disimpan terlalu lama bisa rusak dan berjamur”. Narasumber 9 Ass. Nono “Outsol tetap saja rusak dikarenakan produksi yang overload sehingga terjadi penumpukan di gudang, dan barang yang ada ditumpukan paling bawah akan rusak”. Narasumber 10 Ass. Syaiful “Upaya untuk menjaga daya tahan produk yaitu dengan cara melakukan pengemasan menggunakan plastik bening dan dilapisi dengan kardus sehingga daya tahan outsol awet dan tidak mudah rusak”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa dari segi daya tahan outsole rusak dikarenakan penumpukan barang yang overload.

Indikator ke enam adalah kemampuan pelayanan (*service ability*). Hasil wawancara yang diperoleh peneliti yaitu Narasumber 1 Manager Silvester “Dari segi kemampuan pelayanan, tergolong mudah untuk melakukan pembelian di PT Sung Shin”. Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “PT Sung Shin memudahkan buyer dalam melakukan pembelian, bisa sesuai apa yang

mereka inginkan, menerima dadakan pula karena kita punya stok yang banyak”. Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Proses produksi outsole bisa by request dari buyer”. Narasumber 4 Adm Eni “Produksi outsole mampu melayani sesuai yang diinginkan konsumen”. Narasumber 5 Spv Pendi “Selama ini, proses produksi sesuai dengan SOP perusahaan dan mengutamakan request dari konsumen”. Narasumber 6 Spv Taufik “Dalam proses produksi disesuaikan dengan kebutuhan konsumen mulai dari bentuk, warna, dan harga”. Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi: Penyesuaian proses produksi dengan apa yang dibutuhkan konsumen”. Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Kemudahan pemesanan by request tebal tipisnya outsole, warna outsole, kualitas yang digunakan dalam membuat outsole, bentuk dan ukuran outsole”. Narasumber 9 Ass. Nono “PT Sung Shin memproduksi outsole sesuai dengan pesanan yang diinginkan konsumen”. Narasumber 10 Ass. Syaiful “Kemudahan produk PT Sung Shin adalah dengan adanya kemudahan buyer bisa request menginginkan produk yang sesuai dengan keinginan buyer”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dari indikator kemampuan pelayanan mempunyai kemudahan dalam melakukan pemesanan by request.

Indikator ke tujuh adalah estetika (*aesthetics*). Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti yaitu Narasumber 1 Manager Silvester “Dari segi pemasaran, PT Sung Shin memasarkan produknya secara rapi dan aman menggunakan kardus”. Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “Nilai estetika dari outsole yakni pengemasan yang rapi”. Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Nilai estetika yaitu pilihan warna bervariasi”. Narasumber 4 Adm Eni “Konsumen bebas memilih berbagai warna sesuai yang dibutuhkan”. Narasumber 5 Spv Pendi “Konsumen diberikan kemudahan dalam hal pemilihan warna yang beragam”. Narasumber 6 Spv Taufik “Pengemasan dilakukan dengan rapi dibungkus plastik dan kardus sehingga menambah nilai estetika”. Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi “Produk outsole yang seragam dari segi ukuran, bentuk akan terlihat rapi”.

Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Nilai estetika produk outsole yakni pengemasan yang rapi dan warna yang beragam”. Narasumber 9 Ass. Nono “Nilai keindahan outsole sepatu ketika berhasil memproduksi sesuai dengan apa yang dipesan konsumen”. Narasumber 10 Ass. Syaiful “Nilai estetika dari produk outsole sepatu yang dihasilkan adalah beragam warna yang dapat dipilih sesuai permintaan serta terjamin kualitasnya, karena PT Sung Shin selalu mengedepankan kualitas agar membuat buyer selalu loyal dengan perusahaan”. Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa, dari nilai estetika produk outsole yaitu warna sesuai permintaan buyer dan packing aman dilapisi dengan plastik dan kardus dengan rapi dan aman.

Indikator ke delapan adalah kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*). Hasil wawancara yang diperoleh oleh peneliti yaitu Narasumber 1 Manager Silvester “Perencanaan produksi dilakukan dengan matang dengan sistem target tiap harinya”. Narasumber 2 Ass. Manager Sugito “Perusahaan mengedepankan penyelesaian pesanan sesuai target”. Narasumber 3 Ass. Manager Isnayani “Sistem produksi setiap hari kerja dan jika stok menumpuk disimpan dalam gudang”. Narasumber 4 Adm Eni “Pengerjaan sesuai deadline yang telah ditentukan dikarenakan perusahaan mempunyai target tiap harinya”. Narasumber 5 Spv Pendi “Proses produksi mengedepankan deadline”. Narasumber 6 Spv Taufik “Sistem produksi dilakukan secara terus menerus kemudian stok disimpan di gudang”. Narasumber 7 Ass. Man. Gunadi “PT Sung Shin memudahkan buyer jika hendak membeli dadakan dalam jumlah besar bisa melayani karena ada stok di gudang”. Narasumber 8 Ass. Man. Lili “Dalam proses produksi sesuai SOP dan punya keunggulan selesai sesuai target”. Narasumber 9 Ass. Nono “Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan”. Narasumber 10 Ass. Syaiful “Kualitas keunggulan produk yang dihasilkan PT Sung Shin adalah menggunakan bahan yang berkualitas sehingga produk yang dihasilkan juga berkualitas”. Berdasarkan hasil

wawancara tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dari indikator kualitas yang dipersepsikan, produksi outsole mempunyai kelebihan mampu mengerjakan pesanan sesuai dengan deadline.

C. Analisis Data

1. Analisis Pengendalian Proses Produksi untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada PT Sung Shin Advance Indonesia

Pengendalian produksi adalah salah satu kegiatan utama dalam suatu system bisnis / industri, selain kegiatan keuangan dan pemasaran.²¹ pengendalian produksi juga dapat merencanakan dasar-dasar daripada proses produksi dan aliran bahan, sehingga menghasilkan produk yang dibutuhkan pada waktunya dengan biaya yang seminimum mungkin dan mengatur serta menganalisa mengenai pengorganisasian dan pengkoordinasian bahan-bahan, mesin-mesin peralatan, tenaga manusia dan tindakan-tindakan lain yang dibutuhkan.²²

Proses diartikan sebagai suatu cara, metode, dan teknik bagaimana sesungguhnya sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan, dan dana) yang ada diubah untuk memperoleh suatu hasil. Produksi berupa sebuah kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa. Melihat kedua definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa proses produksi merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor yang ada seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku, dan dana agar lebih bermanfaat bagi kebutuhan manusia.²³ Proses produksi yang dilakukan PT Sung Shin Advance Indonesia mengalami overload, setiap harinya selalu memproduksi outsole dan kemudian

²¹ Rus Indyanto, *Perencanaan Penendalian Produk*, (Klaten : Yayasan Humaniora, 2008), 1.

²² Rus Indyanto, *Perencanaan Penendalian Produk*, (Klaten : Yayasan Humaniora, 2008), 2.

²³ Budi Santoso, *Produk Kreatif dan Kewirausahaan SMK/MAK Kelas XII Semester 1. Bidang Keahlian Agribisnis dan Agroteknologi*, (Yogyakarta : Andi, 2021), 16.

ditumpuk dalam gudang penyimpanan. Proses produksi yang berlebihan tentu tidak baik bagi perusahaan, karena stok yang ada akan menumpuk dalam gudang. Selain itu, perputaran uang juga menjadi terhenti karena modal sudah berubah menjadi barang dan barang tersebut belum didistribusikan seluruhnya.

Berdasarkan data penelitian dijelaskan mengenai pengendalian proses produksi yang terdiri dari tiga indikator yaitu jadwal produksi, urutan produksi, dan waktu produksi. Pertama, jadwal produksi dapat dilihat dari melakukan aktivitas produksi mulai Senin – Sabtu. Jadwal yang baik akan meminimalkan biaya proses dan pada akhirnya akan meningkatkan daya saing. Russel dan Taylor serta Buffa dan Sarin menyebutkan bahwa penjadwalan adalah penentuan kapan tenaga kerja, peralatan, dan fasilitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pembuatan suatu produk atau jasa tertentu. Kegiatan penjadwalan merupakan kegiatan terakhir dari mata rantai perencanaan produksi.²⁴ PT Sung Shin beroperasi mulai hari Senin sampai Sabtu, dan libur pada hari Minggu. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan 10 informan di PT Sung Shin, dapat disimpulkan bahwa jadwal produksi outsol yang dilakukan PT Sung Shin yakni setiap hari kecuali hari Minggu dan hari cuti nasional. Pembuatan outsol selama satu tahun mulai dari 2022 ini tidak terkendali jumlahnya. Hal ini disebabkan oleh tiap hari selalu ada produksi outsol dalam jumlah banyak yang tidak diimbangi dengan pembelian konsumen. dapat dikatakan bahwa produksi outsol sepatu mengalami overload sehingga produk yang sudah jadi tersebut disimpan dalam gudang. Penumpukan yang berlebihan tersebut tentu saja menyebabkan tumpukan paling bawah mengalami kerusakan. Kerusakan yang ditimbulkan pun bermacam-macam, ada yang outsole pecah, ada pula outsol yang berjamur karena berada di tumpukan terlalu lama dan tidak memperoleh ventilasi udara yang cukup.

²⁴ Murdifin Haming, *Manajemen Produksi Modern: Operasi Manufaktur dan Jasa*, (n.p.: Bumi Aksara, 2022), 76.

Selain penumpukan dalam gudang, outsol rusak juga disebabkan penumpukan dalam mobil ekspedisi. Berdasarkan hasil wawancara, dalam setiap pengiriman pasti ada barang yang reject dan akhirnya menjadi retur. Barang reject tersebut setelah dilakukan pengamatan dikarenakan tumpukan yang berlebihan di mobil ekspedisi sehingga barang dalam tumpukan bawah penyok dan rusak. Barang retur tentu merugikan perusahaan jika sudah tidak dapat diperbaiki. Strategi yang diterapkan perusahaan dalam mengatasi hal tersebut adalah perusahaan tetap beroperasi enam hari dalam seminggu, tetapi mengurangi jumlah produksi yang dihasilkan. Misal dalam satu hari dulunya mampu memproduksi 1000 outsol, sekarang dibatasi hanya 700 outsol saja. Perusahaan juga melakukan perluasan gudang penyimpanan barang agar stok yang ada dapat disimpan dengan rapi dengan tumpukan yang tidak terlalu tinggi. Karena tumpukan stok yang sangat banyak akan merusak stok yang berada dibawah. Selain itu, dilakukan checking akhir apakah outsol yang dihasilkan sesuai dengan kriteria perusahaan atau tidak. Jika lolos uji kualitas, akan dimasukkan dalam gudang penyimpanan.

Kedua, urutan produksi dapat dilihat dari berpedoman pada SOP yang telah ditentukan. Pada dasarnya SOP (*Standard Operating Procedure*) adalah suatu perangkat lunak pengatur, yang mengatur tahapan suatu proses kerja atau prosedur kerja tertentu. Oleh karena prosedur kerja yang dimaksud bersifat tetap, rutin, dan tidak berubah-ubah, prosedur kerja tersebut dibakukan menjadi dokumen tertulis yang disebut sebagai *Standard Operating Procedure* atau disingkat SOP. Dokumen tertulis ini selanjutnya dijadikan standar bagi pelaksanaan prosedur kerja tertentu tersebut.²⁵ PT Sung Shin dalam melakukan produksi tentunya memiliki standar yang telah ditentukan sehingga produk yang dihasilkan berkualitas dan layak jual. Urutan produksi

²⁵ M. Budihardjo, *Panduan Praktis Menyusun SOP*, (Jakarta: RAS, 2014),

outsole sepatu yaitu menyiapkan cetakan. Permukaannya dibersihkan dan disemprot dahulu dengan silikon untuk membantu pelepasan produk hasil percetakan. Kompon diatur atau diletakkan didalam cetakan sesuai dengan size atau ukuran cetakan (moulding). Pada moulding terdapat tiga lapisan, yakni lapisan ulir, lapisan tengah, dan lapisan atas. Kemudian mesin kempa (mesin press) dipanaskan pada suhu 150°C. kompon karet yang sudah disiapkan bagian ulir, diatur sesuai dengan bentuk ulirnya, setelah itu kompon dipress dengan menekan tombol hijau kira-kira 5 menit. Setelah itu, moulding diturunkan dengan menekan tombol merah. Cetakan dibuka untuk menaruh kompon pada lapisan tengah moulding, moulding ditutup dan dilakukan pengepresan kira-kira 5 menit. Moulding diturunkan kembali, cetakan dibuka lalu moulding lapisan tengah dilepas dan dimasukkan kompon karet untuk bagian atas. Dilakukan pengepresan pada tekanan kira-kira 100kg/cm². Proses selanjutnya yaitu vulkanisasi mulai dijalankan sampai waktu tertentu (5-30 menit) tergantung ketebalan outsole yang akan dicetak. Setelah berlangsung proses vulkanisasi beberapa saat, plat mesin kempa akan turun secara otomatis, kemudian dibuka cetakan dengan alat pembuka untuk membuang udara yang ada dalam cetakan. Plat mesin kempa akan naik kembali secara otomatis, penekanan akan dilanjutkan sampai proses vulkanisasi berakhir. Setelah berakhirnya proses vulkanisasi atau pencetakan, palt mesin kempa akan turun secara otomatis, cetakan kemudian dikeluarkan dari mesin kempa dan tunggu sesaat sampai cetakan agak dingin. Setelah cetakan agak dingin, outsole dikeluarkan dari cetakan dan dilanjutkan dengan perapian outsole dari sisa-sisa pencetakan. Setelah itu dilakukan checking, dan kemudian packing.²⁶ Dalam proses produksi sudah sesuai dengan SOP yang telah ditentukan perusahaan, namun ada kualitas EVA yang kurang baik sehingga mempengaruhi kualitas outsole

²⁶ Suliknyo, *Pengembangan Formula Compound Rubber Dalam Pembuatan Sol Sepatu*, Jurnal Teknik Mesin (JTM), Vol. 06, No. 1, (2017), 1-4.

yang dihasilkan. PT Sung Shin dalam melakukan produksi sudah sesuai dengan urutan yang benar. Namun, produk yang dihasilkan bisa rusak dikarenakan kualitas bahan baku yang kurang bagus sehingga mempengaruhi hasil akhir. Strategi yang dilakukan perusahaan untuk meminimalisir produk rusak adalah dalam melakukan recruitment karyawan produksi, memilih karyawan yang sudah berpengalaman dalam proses produksi. Selain itu, perusahaan juga lebih selektif lagi dalam memilih suplyer bahan baku compound. Bahan baku yang baik tentu akan menghasilkan produk yang baik pula, dan sebaliknya.

Ketiga, waktu produksi dapat dilihat dari penyelesaian pesanan sesuai deadline. Dalam melakukan produksi, sebaiknya perusahaan melakukan penjadwalan kapan akan dilakukan produksi. Penjadwalan ini terbagi menjadi tiga yaitu (a) Jangka panjang, analisa ini didasarkan pada perkiraan penjualan jangka panjang. Hal ini disebabkan karena persoalan paling tinggi yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah penjualan. Selain itu dengan perkiraan penjualan juga dapat diperkirakan berapa besar kebutuhan bahan baku yang diperlukan. (b) Jangka pendek, merupakan penjadwalan yang lebih terperinci sehingga dapat memecahkan pelaksanaan operasi dalam perusahaan tersebut. (c) Penyusunan jadwal produksi, dipengaruhi oleh suatu sistem dalam perusahaan yang bersangkutan sehingga manajemen perusahaan dapat memperkirakan jumlah unit yang akan dipergunakan untuk pelaksanaan proses produksi dan kapan bahan baku dipergunakan.²⁷ Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan 10 informan, maka dapat dianalisa bahwa PT Sung Shin mempunyai keunggulan dalam hal menyelesaikan pesanan sesuai deadline. PT Sung Shin juga mampu menerima apabila ada buyer yang memesan secara dadakan. Hal tersebut karena PT Sung Shin dalam setiap

²⁷ Irfan Ardiansyah, dkk, *Perencanaan dan Pengendalian Stok Menggunakan Economic Order Quality (EOQ)*, (Bandung: CV Cendekia Press, 2023), 15-16.

harinya memproduksi dalam jumlah yang banyak dan outputnya berupa outsole disimpan dalam gudang penyimpanan. Sehingga apabila sewaktu-waktu ada pesanan dadakan diambilkan stok yang ada di gudang. Namun kenyataannya, produksi yang dilakukan secara terus menerus mengakibatkan stok barang overload. Barang yang overload tersebut terus saja ditumpuk dalam gudang dan mengakibatkan barang dengan tumpukan dibawah mengalami kerusakan. PT Sung Shin memang ingin memuaskan buyer dengan berpedoman mengedepankan deadline. Pedoman tersebut benar namun cara yang dilakukan salah, karena menyebabkan overload. Strategi yang dilakukan perusahaan yakni sebaiknya tetap melakukan produksi namun dibatasi jumlahnya. Stok dalam gudang tetap ada namun tidak perlu hingga overload. Jika memang ada pesanan dadakan bisa menerapkan sistem lembur. Hal tersebut lebih efektif digunakan agar stok yang ada terus berjalan tidak terjadi penumpukan. Dengan begitu, perusahaan juga tidak dirugikan karena meminimalisir produk reject akibat tumpukan yang berlebihan.

Proses produksi yang dilakukan PT Sung Shin mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya karena mampu menyelesaikan pesanan sesuai dengan deadline sekalipun itu pesanan dadakan. Kekurangannya selama awal tahun 2022 kualitas compound yang digunakan sebagai bahan utama produksi menurun, dengan begitu kualitas outsole yang dihasilkan juga menurun. Seorang konsumen pasti akan melakukan pembelian ulang jika merasa puas terhadap barang yang ia beli sebelumnya. Namun mulai tahun 2022 volume penjualan PT Sung Shin mengalami penurunan cukup drastis. Setelah dilakukan penelitian, penurunan volume penjualan ini disebabkan oleh kualitas bahan baku produksi menurun sehingga outsole yang dihasilkan pun ikut menurun kualitasnya. Sebab lain yaitu karena terjadinya overload produk yang disimpan dalam gudang penyimpanan sehingga banyak produk yang reject. Penyebab terjadinya produk cacat juga karena tumpukan dan gesekan selama dalam perjalanan. Dalam perjalanan

ada beberapa kendala yang harus dilalui oleh mobil ekspedisi yaitu jalan yang tidak rata sehingga mempengaruhi muatan yang dibawa oleh mobil ekspedisi. Produk outsole yang sudah dibawa dalam mobil terjadi gesekan antara produk yang satu dengan yang lain sehingga memungkinkan produk bisa menjadi cacat. Dalam mengatasi hal ini, sebaiknya perusahaan memilah bahan baku produksi yang bagus agar outsole yang dihasilkan juga mempunyai kualitas bagus. Perusahaan juga sebaiknya dalam memproduksi sewajarnya saja, tetap ada stok, namun tidak perlu overload. Jika memang ada pesanan dadakan dalam jumlah banyak, sebaiknya diterapkan sistem lembur saja.

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengantisipasi masalah yang ada adalah dengan melakukan perencanaan dan pengendalian produksi. Perencanaan produksi adalah aktivitas mengevaluasi fakta dimasa lalu dan sekarang serta mengantisipasi perubahan dan kecenderungan di masa mendatang untuk menentukan strategi dan penjadwalan produksi yang tepat guna mewujudkan sasaran memenuhi permintaan secara efektif dan efisien. Aktivitas ini berupa merencanakan jenis produk yang diproduksi, jumlah produk yang diproduksi, kapan produk harus selesai dan sumber/ material apa saja yang dibutuhkan untuk membuat produk tersebut. Sedangkan pengendalian produksi adalah aktivitas mengendalikan dan memastikan seluruh rangkaian aktivitas yang telah direncanakan agar terlaksana sesuai dengan target dan sasaran yang ditetapkan sekalipun terdapat beberapa perubahan dan penyesuaian yang terjadi. Aktivitas ini meliputi menetapkan kemampuan sumber daya yang digunakan dalam memenuhi rencana, memastikan bahwa produksi berjalan sesuai dengan rencana, serta melakukan perbaikan/ penyesuaian rencana yang sudah ditetapkan jika terdapat penyimpangan yang terjadi.

Hasil perbaikan yang dilakukan ini akan dijadikan dasar dalam menyusun rencana produksi selanjutnya.²⁸

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Elin Herlina, Faizal Haris Eko Prabowo, dan Dea Nuraida yang menyatakan bahwa pengendalian proses produksi berdasarkan tiga indikator yaitu jadwal produksi, urutan produksi, dan waktu produksi. Indikator tersebut sudah dilakukan dengan baik, namun yang menyebabkan kualitas produk menurun disebabkan oleh kualitas bahan baku yang kurang baik.²⁹

2. Analisis Upaya Peningkatan Mutu Produk untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada PT Sung Shin Advance Indonesia

Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Dengan perubahan kualitas produk tersebut, diperlukan perubahan atau peningkatan keterampilan tenaga kerja, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan organisasi agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.³⁰

Mutu produk yang baik akan berdampak terhadap meningkatnya volume penjualan suatu produk. Diketahui bahwa dalam setahun mulai awal tahun 2022 PT Sung Shin Advance Indonesia mengalami penurunan volume penjualan. Hal ini disebabkan oleh proses produksi yang terlalu banyak serta mutu produk yang dihasilkan menurun. Penurunan mutu produk ini disebabkan karena terjadinya penumpukan stok barang di gudang sehingga stok yang berada dibawah rusak. Selain itu juga disebabkan faktor pengiriman barang ketika masa

²⁸ Agustina Eunike, dkk, *Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan*, (Malang: UB Press, 2021), 3-5.

²⁹ Elin Herlina, dkk, 'Analisis Pengendalian Mutu Dalam Meningkatkan Proses Produksi', *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, Volume 11, Nomor 2, (2021).

³⁰ Syafaruddin dan Makmur Syukri, *Manajemen Mutu Terpadu*, Pertama, (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya, 2022), 4.

ekspedisi, tumpukan barang terlalu overload sehingga kardus kemasan banyak yang penyok dan dalamnya pun ikut rusak tertindih stok yang lain.

Produk yang berkualitas dihasilkan dari proses produksi yang berkualitas pula. Oleh karena itu, diperlukan pengendalian kualitas terhadap produk yang dihasilkan dan proses produksi yang dijalankan. Pengendalian mutu (*quality control*) sangat berpengaruh dalam proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan sehingga mampu untuk menjaga suatu kualitas produk yang dihasilkan. Berdasarkan reduksi data dijelaskan mengenai dimensi kualitas/ mutu yang terdiri dari delapan indikator, yaitu:

Pertama, performa (*performance*) yang dapat dilihat dari kualitas outsole yang menurun. Menurut Kotler, kinerja merupakan karakteristik inti atau fungsi utama suatu produk. Menurut Tjiptono dan Chandra, kinerja adalah aspek fungsional dari produk inti yang dibeli. Kinerja juga dapat didefinisikan dengan karakteristik operasi dasar dari sebuah produk.³¹ Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, penurunan kualitas ini terjadi setahun belakangan ini mulai awal tahun 2022. Penyebab kualitas yang menurun disebabkan oleh EVA (*Ethylene Vinyl Acetate*). EVA adalah jenis sol yang sering disebut sebagai *phylon* atau *spons*. Saat ini, *phylon* banyak digandrungi karena pembawaannya yang ringan. Terbuat dari material karet sintetis yang sudah diproses melalui proses pemanasan dan pelumeran. Setelah itu, sol pun didinginkan kemudian dicetak hingga berbentuk sole sepatu pada umumnya.³² EVA tersebut memiliki kualitas yang kurang bagus sehingga outsole yang dihasilkan juga kualitasnya menurun. Kualitas yang menurun pasti akan mempengaruhi konsumen untuk melakukan pembelian ulang atau tidak. Seorang konsumen akan melakukan pembelian ulang

³¹ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

³² <https://www.kobeglobal.com/sole-sepatu-dan-spesifikasinya> diakses pada 1 Agustus 2023.

apabila konsumen merasa puas dengan produk yang mereka beli. Namun kenyataannya, banyak konsumen yang mengeluh terhadap outsole yang dihasilkan PT Sung Shin. Dalam setiap pengiriman, selalu saja ada produk retur dari konsumen. Setelah dilakukan pengamatan, ternyata proses produksi sudah berjalan dengan baik sesuai dengan SOP perusahaan, sumber daya manusia juga sudah berpengalaman dalam hal produksi. Masalah utama yang mendasari menurunnya volume penjualan disebabkan oleh kualitas bahan baku yang kurang bagus, sehingga outsole yang dihasilkan pun kualitasnya kurang bagus. Ditambah lagi perusahaan melakukan proses produksi dalam skala besar, kualitas yang kurang bagus ditambah dengan penumpukan dalam gudang dalam jumlah overload menyebabkan produk cepat rusak dan menyebabkan retur. Strategi yang diterapkan perusahaan untuk mengatasi hal tersebut adalah mengganti kualitas EVA dengan kualitas premium. Dengan bahan baku yang baik, pasti outsole yang dihasilkan juga mempunyai kualitas baik pula. Hal tersebut efektif digunakan agar dapat mengembalikan kepercayaan konsumen dan konsumen menjadi loyal lagi dengan outsole PT Sung Shin. Jika masalah ini tidak segera diatasi, akan sangat merugikan perusahaan. Omzet yang dihasilkan pasti akan menurun, konsumen menjadi tidak loyal, sehingga akan mengancam keberlangsungan PT Sung Shin Advance Indonesia.

Kedua, kelengkapan (*features*) yang dapat dilihat dari outsole banyak yang rusak. *Feature* merupakan karakteristik atau ciri-ciri tambahan yang melengkapi manfaat dasar suatu produk. Menurut Tjiptono, *feature* didefinisikan sebagai aspek yang menambah fungsi dasar berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangan produk. Definisi lainnya menurut Mullins yaitu karakteristik produk yang dirancang untuk menyempurnakan fungsi produk atau ketertarikan

konsumen terhadap produk.³³ Sebab outsole banyak yang rusak yakni karena stok yang melimpah sehingga outsole disimpan terlalu lama dalam kotak. Karena ketika outsole berada didalam kotak, sirkulasi udara yang masuk tidak berjalan dengan baik. Akibatnya outsole ditumbuhi jamur dan juga menimbulkan keretakan atau crack pada outsole. Dikarenakan banyak outsole yang rusak, maka banyak pula retur. Menurut Sujarweni, pengertian sistem retur penjualan adalah sistem pengembalian barang yang dibeli pelanggan karena barang yang dibeli pelanggan rusak atau cacat.³⁴ Dalam setiap pengiriman pasti ada saja produk retur, hal tersebut diakibatkan penumpukan barang yang overload dalam truk ekspedisi, sehingga barang yang berada dalam bawah akan rusak tertindih dengan outsole lain. Jika terus menerus terjadi retur pastinya akan merugikan perusahaan. Produk retur akan dilakukan checking kembali, apabila masih layak digunakan dengan perbaikan, misalnya salah bentuk, salah warna, itu masih layak digunakan dengan perbaikan. Namun jika retur sudah tidak bisa diperbaiki misalnya outsole yang crack, patah, maka hanya akan menjadi sampah saja. Strategi yang ditetapkan perusahaan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan melakukan pengendalian proses produksi sesuai dengan yang dibutuhkan buyer saja, tidak menumpuk stok banyak karena akan mengakibatkan crack pada outsole. Suatu perusahaan yang memproduksi barang wajar saja apabila mempunyai stok di gudang, namun juga harus memperhatikan apakah stok yang ada masih dalam batas normal atau sudah overload. Dalam gudang penyimpanan, juga sebaiknya diberikan pengawet silica gel dan diberikan jarak antara tumpukan satu dengan tumpukan lainnya agar ada sirkulasi udara yang masuk.

³³ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

³⁴ Paramita Poddala, dkk, *Sistem Informasi Akuntansi & Bisnis*, (Banten: PT. Sada Kurnia Pustaka, 2023), 157.

Ketiga, kehandalan (*reliability*) dapat dilihat dari produk outsole sepatu cacat (warna memudar). Menurut Kotler, kehandalan yaitu peluang suatu produk bebas dari kegagalan produk saat menjalankan fungsinya, artinya dimensi ini terkait dengan konsistensi kinerja produk dalam kondisi tertentu.³⁵ Berdasarkan data yang peneliti peroleh melalui wawancara dengan 10 informan, sepatu dengan sol karet berwarna putih lama-kelamaan akan menguning. Hal ini disebabkan kotoran yang menumpuk dan teroksidasi sehingga menyatu ke dalam sela-sela sol yang terbuat dari karet. Apalagi sol sepatu ditumpuk dalam gudang dalam jumlah banyak, sudah pasti sol sepatu menjadi berdebu. Warna yang memudar juga disebabkan karena penumpukan stok yang sangat banyak dalam gudang. Misal, produksi 1 Januari ada di tumpukan paling bawah, produksi 5 Januari ada di atasnya, dan seterusnya hingga produksi yang terbaru. Nah hal tersebut mengakibatkan tumpukan yang semakin banyak sehingga yang paling bawah tertimbun tidak dipasarkan terlebih dahulu. Akhirnya banyak debu yang masuk, ditumbuhi jamur, outsole menjadi rusak, dan berubah warna yang semula hitam menjadi kekuning-kuningan. Strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi hal ini yaitu dengan membersihkan sol sepatu yang menguning dengan cairan kimia bernama hidrogen peroksida dengan kadar rendah 3% atau 5%. Kemudian sol sepatu disikat dengan sikat gigi bersih dicampur dengan cairan kimia, kemudian dimasukkan dalam plastik wrap. Cara ini memang memakan banyak waktu, tetapi efektif membersihkan sol sepatu yang menguning. Kedepannya, perusahaan sebaiknya melakukan pengendalian proses produksi sesuai kebutuhan buyer saja, tetap ada stok tetapi secukupnya. Dan dalam proses distribusi lebih baik mendistribusikan stok lama agar dapat mengantisipasi stok tersebut rusak dan berubah warna. Outsole yang cacat akan

³⁵ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

menimbulkan retur, dan jika terus menerus terjadi juga akan merugikan perusahaan karena harus kerja 2x untuk mengolah hasil retur tersebut menjadi layak jual kembali.

Keempat, konformansi (*conformance*) adalah kesesuaian kinerja produk dengan standar yang dinyatakan suatu produk. Ini semacam janji yang harus dipenuhi oleh produk.³⁶ Konformansi dapat dilihat dari PT Sung Shin sudah memproduksi outsole yang sesuai dengan Standar Operasional Produk (SOP). Selama ini perusahaan selalu berupaya untuk menyesuaikan antara produk yang dihasilkan dengan keinginan buyer yaitu dengan cara memproduksi sesuai dengan SOP, sehingga produk yang dihasilkan memiliki kesesuaian spesifikasi produk yang diminati oleh buyer. Outsole yang dihasilkan juga menyesuaikan dengan bentuk dan tebal tipis yang diinginkan oleh konsumen. Selanjutnya setelah proses produksi, dilakukan packing dengan dilapisi plastik dan dimasukkan dalam kardus agar lebih aman sampai ke tangan konsumen. Dalam hal konformansi, mutu produk outsole sudah sesuai dengan standar perusahaan. Tidak diperlukan perbaikan dari segi konformansi, karena proses produksi dan mesin yang digunakan sudah sesuai dengan standar perusahaan. Mengenai sumber daya manusia bagian produksi, adalah orang-orang yang sudah kompeten dan berpengalaman dalam hal produksi outsole sepatu dan sandal.

Kelima, daya tahan (*durability*) menunjukkan usia produk, yaitu jumlah pemakaian suatu produk sebelum produk itu digantikan atau rusak.³⁷ Indikator *durability* dapat dilihat dari outsole rusak dikarenakan penumpukan barang yang overload. Outsole sepatu akan gampang rusak karena menyimpan sepatu dengan menumpuk. Outsole sepatu yang terletak pada posisi bawah dan tertumpuk oleh sol

³⁶ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

³⁷ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

lainnya akan membuat bentuk sol berubah menjadi cekung atau menggelembung. Sol sepatu yang sudah berubah bentuk tersebut akan mengakibatkan tidak nyaman lagi untuk digunakan. Sol sepatu yang ditumpuk juga tidak memiliki sirkulasi udara sehingga suhu ruangan menjadi panas yang dapat cepat merusak sol sepatu menjadi crack atau mengelupas. Selain itu, penumpukan barang di gudang juga menyebabkan pada tumpukan bawah menjadi sarang debu, saking banyaknya debu yang mengendap dalam outsole, mengakibatkan warna outsole berubah warna menjadi memudar atau kekuning-kuningan. Strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut yakni dengan memperhatikan proses penumpukan stok di gudang penyimpanan dan mempunyai karyawan khusus manajemen pergudangan. Tujuan dari manajemen pergudangan adalah mengoptimalkan penggunaan ruang didalam gudang, mengefektifkan pekerjaan karyawan dan peralatan gudang, menjamin pergerakan barang yang paling efektif didalam gudang.³⁸ Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses penyimpanan stok yaitu: bersihkan outsole sebelum disimpan; hindari menumpuk outsole tanpa menggunakan kotak atau kardus karena akan membuat outsole mudah rusak; agar outsole tidak berjamur dan kelembabannya tetap terjaga, pastikan menyimpan silica gel didalam kardus outsole; simpan outsole pada suhu ruangan agar tidak cepat lembab dan beraroma kurang sedap, selain itu juga jangan menyimpan ditempat yang terpapar sinar matahari; hindari membungkus outsole dengan plastik karena jika dalam jangka panjang plastik yang cenderung rapat akan membuat outsole lembab dan berjamur; bersihkan outsole secara rutin; gunakan rak sepatu terbuka untuk penggunaan sehari-hari agar tetap mendapatkan sirkulasi udara dan meminimalisir dari timbulnya jamur dan bau tidak sedap.

³⁸ Ricky Virona Martono, *Manajemen Logistik*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2018), 36.

Keenam, kemampuan pelayanan (*service ability*) dapat dilihat dari kemudahan dalam melakukan pemesanan outsol by request. Menurut Kotler, *service ability* merupakan suatu produk yang mampu diperbaiki tentu kualitasnya lebih tinggi dibanding produk yang tidak atau sulit diperbaiki.³⁹ Seorang buyer bisa meminta PT Sung Shin dalam membuat produk yang sesuai dengan keinginan buyer. Misalnya request warna sol, request bentuk sol, request ukuran, request kualitas sol, dll. Hal ini dilakukan perusahaan agar buyer selalu puas dan repeat order terhadap outsole yang dihasilkan oleh PT Sung Shin. Request yang diajukan oleh buyer kepada seller dilakukan untuk memperoleh penawaran sesuai dengan kebutuhan buyer, baik dari segi kualitas maupun kuantitas spesifik. Dengan adanya penawaran ini diharapkan bisa sesuai dengan anggaran pengadaan yang dimiliki perusahaan, sehingga proses selanjutnya bisa berjalan lebih cepat. Manfaat yang diperoleh dari request ini yaitu: 1) meningkatkan efisiensi dan efektivitas transaksi, proses pengadaan barang dapat dilakukan lebih cepat sebab akan diketahui dengan mudah estimasi penyedia yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan buyer. 2) mengurangi resiko yang terjadi dalam pengadaan, dalam hal ini buyer memperkirakan estimasi yang telah diukur baik dari segi harga, jumlah, dan kualitas produk yang dapat dilihat langsung oleh seller. 3) memudahkan buyer dalam proses pencarian penyedia akan berjalan lebih cepat. Order by request yang dilakukan PT Sung Shin dengan buyer sangat efektif sekali diterapkan karena dapat memudahkan buyer dalam melakukan pemesanan sesuai dengan apa yang buyer inginkan.

Ketujuh, estetika (*aesthetics*) dalam hal ini dapat dinilai dengan beberapa indikator, seperti: produk yang ditawarkan dalam kondisi selalu bersih, penyajian produk yang tertata rapi, bentuk dan warna produk yang

³⁹ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

menarik, dan desain pengaturan tata letak produk yang menarik.⁴⁰ Indikator estetika pada PT Sung Shin dapat dilihat dari warna sesuai dengan permintaan buyer dan packing aman dilapisi dengan plastik dan kardus dengan rapi dan aman. Estetika ini berkaitan dengan indikator kemampuan pelayanan, yang mana PT Sung Shin dalam memproduksi outsole sesuai dengan apa yang diinginkan buyer by request. Selain dari segi warna, pengemasan outsole juga rapi yaitu dibungkus dengan plastik bening kemudian dimasukkan dalam kardus sehingga menambah nilai estetika produk outsole sepatu.

Kedelapan, kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*). Menurut Kotler, produk-produk yang bermerek terkenal biasanya dipersepsikan lebih berkualitas dibanding merek-merek yang tidak terdengar. Itulah sebabnya produk selalu berupaya membangun mereknya sehingga memiliki *brand equity* yang tinggi. Tentu saja ini tidak dapat dibangun semalam karena menyangkut banyak aspek termasuk dimensi kualitas dari kinerja, fitur, daya tahan, dan sebagainya.⁴¹ Indikator *perceived quality* pada PT Sung Shin dapat dilihat dari pengerjaan sesuai deadline. Suatu persahaan pasti ada kelebihan dan kekurangan. Salah satu kelebihan yang dimiliki PT Sung Shin yaitu bisa menyelesaikan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti, memang PT Sung Shin ini mempunyai target harus membuat berapa pcs tiap harinya, jadinya perusahaan bisa menyelesaikan pesanan sesuai dengan deadline.

Pengendalian persediaan bahan baku juga sangat penting dilakukan oleh PT Sung Shin. Pengendalian persediaan menitikberatkan fokus pada penyimpanan serta penggunaan persediaan agar persediaan tetap berada dalam jumlah yang memadai kapanpun

⁴⁰ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

⁴¹ Dayinta Tiara Kusuma, Hardi Utomo, *Pengaruh Dimensi Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Venice Pure Aesthetic Clinic Salatiga*, Jurnal Among Makarti, Vol. 13, No. 2 (2020), 81.

diperlukan untuk menghasilkan nilai ekonomi yang maksimum. Tujuan dari pengendalian persediaan adalah untuk meminimalisir kemungkinan adanya gangguan dalam jadwal produksi serta menjaga agar investasi modal dalam bentuk persediaan tidak berlebihan. Kontrol persediaan berfokus pada tiga titik, antara lain jumlah pemesanan barang, interval pemesanan, serta sistem kontrol persediaan. Sistem pengendalian persediaan yang baik memiliki tujuan bukan untuk meminimalkan persediaan namun untuk menyeimbangkan persediaan agar tidak berlebihan maupun kekurangan. Jumlah persediaan yang berlebih dapat menyebabkan biaya meningkat sehingga mengurangi keuntungan perusahaan, kerusakan barang, dan keusangan. Menentukan tingkat persediaan yang tepat bagi sebuah perusahaan merupakan salah satu tantangan yang besar yang dihadapi oleh pihak manajemen. Pasalnya, apabila perusahaan memiliki tingkat persediaan yang terlalu tinggi maupun terlalu rendah, maka akan menyebabkan meningkatnya biaya atas persediaan tersebut. Tujuan utama dilakukannya pengendalian persediaan adalah untuk meningkatkan pelayanan pelanggan sehingga perusahaan dapat mengembangkan pangsa pasar melalui pelayanan yang baik.⁴²

Dalam suatu perusahaan tujuan pemasaran adalah untuk meningkatkan volume penjualan yang menguntungkan dalam arti dapat menghasilkan pendapatan secara optimal dan meningkatkan laba perusahaan. Menurut Stapelton, mengatakan bahwa volume penjualan adalah pencapaian penjualan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dari segi fisik atau volume. Sedangkan menurut Mulyadi, volume penjualan merupakan ukuran yang menunjukkan banyaknya atau besarnya jumlah barang atau jasa yang terjual. Dan menurut Kamelia, volume penjualan adalah jumlah

⁴² Myra Beatrice Soeltanong & Catur Sasongko, *Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan Perusahaan Manufaktur*; JRAP (Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan) Vol. 8, No. 01, 2021, hlm 18-19.

produk atau merek suatu perusahaan yang terjual dalam suatu periode.⁴³

Volume penjualan PT Sung Shin Advance Indonesia mengalami penurunan yang signifikan. Menurunnya volume penjualan ini disebabkan oleh kualitas mutu produk yang dihasilkan oleh PT Sung Shin mengalami penurunan selama awal tahun 2022 hingga sekarang. Penurunan kualitas ini disebabkan oleh kualitas bahan baku yang kurang bagus. Kualitas outsole yang kurang bagus tentu berpengaruh terhadap volume penjualan perusahaan. Dalam setiap pengiriman outsole kepada konsumen, pasti ada produk yang ditetur oleh buyer dikarenakan produk reject. Retur produk terjadi tidak hanya terjadi sekali atau dua kali, namun berkali-kali dalam satu konsumen yang sama. Hal ini jika dibiarkan secara terus menerus akan mengakibatkan konsumen tidak loyal lagi terhadap produk PT Sung Shin dan menjadikan konsumen berpindah ke lain seller. Perusahaan sebaiknya melakukan pengecekan ulang mulai dari pemilihan bahan baku yang lebih bagus lagi agar kualitas outsole yang dihasilkan juga bagus. Selain itu juga melakukan analisa pengendalian proses produksi agar stok produk yang ada tidak berlebihan. Dalam proses ekspedisi juga dilakukan penataan ulang yang lebih efektif lagi agar tumpukan yang ada dibawah tetap bagus tidak rusak. Dengan produk yang berkualitas, tentunya akan menarik kembali minat beli konsumen dan menjadikan konsumen loyal kembali dengan perusahaan.

Volume penjualan yang semakin menurun harus segera diatasi dengan menerapkan strategi yang cocok dengan kondisi perusahaan. Strategi yang dapat diterapkan adalah strategi pemasaran yang didalamnya mencakup strategi produk dan strategi distribusi. Strategi produk merupakan penetapan cara dan penyediaan produk yang tepat bagi pasar yang dituju, sehingga dapat memuaskan konsumen dan sekaligus dapat

⁴³ Budieli Hulu, dkk, *Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Volume Penjualan Pada UD. Mitra Kecamatan Amandraya*, Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, Vol. 6, No. 2 (2021), 18-19.

meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Produk dalam hubungannya dengan pemasaran adalah merupakan titik sentral dari kegiatan marketing.⁴⁴ Produk yang dimiliki PT Sung Shin sudah beragam dan memenuhi keinginan konsumen, namun yang masih perlu diperbaiki yaitu meningkatkan kualitas bahan baku yang digunakan. Dengan kualitas yang baik tentu akan meningkatkan volume penjualan perusahaan. Sedangkan strategi distribusi berkaitan dengan upaya produsen agar produk sampai ke perantara dan pelanggan akhir. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa konsumen menemukan produk mereka dalam jumlah yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat.⁴⁵ Pendistribusian produk outsol sepatu PT Sung Shin dilakukan dengan menggunakan mobil ekspedisi. Dalam penataannya perlu diperhatikan agar tidak terjadi overload penumpukan sehingga produk yang didalamnya aman sampai ke tangan konsumen tanpa rusak atau cacat sedikit pun.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wirawan Aryanto Balol. Dalam penelitian tersebut proses produksi sudah berjalan dengan baik, namun masih terdapat produk cacat yang disebabkan oleh kualitas bahan baku yang kurang baik. Sama dengan penelitian yang dilakukan penulis, proses produksi sudah dijalankan sesuai SOP namun outsol ada yang reject karena kualitas bahan baku EVA kurang baik sehingga menyebabkan outsol yang dihasilkan kualitasnya tidak bagus juga.

⁴⁴ Adena Khumairoh, Novita Nur Fitria Dewi, *Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada UMKM Takoto Jombang*, Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi, Vol. 13, No, 1 (2020), 89.

⁴⁵ Adena Khumairoh, Novita Nur Fitria Dewi, *Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada UMKM Takoto Jombang*, Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi, Vol. 13, No, 1 (2020), 100.