

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT So Good Food Wonoayu

4.1.1 Profil Perusahaan

PT So Good Food Wonoayu tergabung dalam JAPFA *Group* Jakarta. PT So Good Food Wonoayu berlokasi di Jalan Raya Popoh, Desa Semambung, Kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo, 61261, Jawa Timur. Fokus utama operasional PT So Good Food Wonoayu adalah pengolahan produk berbahan baku ayam. Perusahaan ini memiliki dua pabrik yaitu Rumah Potong Ayam (RPA) dan *Ready to Eat* (RTE). Pabrik RPA merupakan area yang mengolah ayam hidup menjadi berbagai macam produk ayam siap jual dan bahan baku RTE. Pabrik RTE merupakan area yang memproduksi sosis siap makan. Sosis siap makan disiapkan sebagai makanan yang praktis, bergizi, mudah didistribusikan dan terjangkau. PT So Good Food Wonoayu memiliki luas area sebesar 6,3 Ha dengan jumlah total 580 karyawan. Kapasitas produksi RPA adalah 16.500 ayam hidup perhari dan kapasitas produksi RTE sekitar 10.000 karton perhari. Ada beberapa *sister company* di area lain yang memproduksi produk yang sama yaitu *Plant* Cikupa (RPA, RTE, *Nugget*, dan Pasteurisasi), *Plant* Boyolali (RPA, RTE, *Dairy* dan *Nugget*), *Plant* Lampung (RTE), dan *Plant* Makasar (RTE).

4.1.2 Sejarah Perusahaan

Perusahaan ini awalnya dikenal dengan nama PT Ciomas Adisatwa dan berlokasi di desa Ketapanrame, Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto. Perusahaan ini beroperasi sejak bulan Februari tahun 1992 sebagai *Chicken Slaughter* atau Rumah Potong Ayam. Saat itu, proses produksi masih dikerjakan secara manual. Jumlah potong kurang lebih 1.000 ekor ayam perhari. Pada tahun 1996, perusahaan berpindah lokasi dari Mojokerto ke Jalan Raya Popoh, Desa Semambung, Kecamatan Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo, 61261, Jawa Timur dan bergabung dengan PT Ciomas Adisatwa Jakarta dan menjadi PT Ciomas Adisatwa unit Wonoayu. Proses produksi masih dilakukan secara manual dan jumlah potong kurang

lebih 1.100 ekor ayam perhari. Pada bulan Oktober 1997, perusahaan mulai menggunakan tenaga mesin dalam prosesnya, yang berdampak pada peningkatan kapasitas produksi menjadi kurang lebih 3.000 ekor ayam. Jumlah pelanggan meningkat dan jumlah potong juga meningkat menjadi 7.000 – 8.000 ekor ayam perhari. Pada bulan Oktober 1998, rumah potong ayam di Wonoayu mulai memproduksi dan mengekspor *boneless chicken* (daging ayam tanpa tulang) yang meliputi *Boneless Breast with Wing Stick (BBWS)*, *Boneless Leg Block (BL Block)*, *Fillet*, *Soft Bone* dan *Two Joint Wing* ke Jepang. Selain itu, pangsa pasar juga meningkat dan berkembang di Indonesia yang berdampak pada peningkatan kapasitas jumlah potong menjadi 11.000 – 12.000 ekor ayam perhari. Pengiriman perdana ke Jepang pada tanggal 26 Maret 1999. Selain produk *boneless*, karkas utuh juga diekspor ke Jepang dan Bahrain. Pada bulan Oktober 1998, perusahaan menerapkan HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) yang fungsinya untuk menganalisis letak kritis dan bahaya pada perusahaan. HACCP tersertifikasi pada bulan Januari 2002. Pada bulan Juni 2006, perusahaan membangun pabrik baru untuk produk daging olahan yaitu sosis ayam siap makan dengan merek *So Nice*. Pada tanggal 10 Maret 2010, perusahaan berubah nama dari PT Ciomas Adisatwa unit Wonoayu menjadi JAPFA PT So Good Food. Pada tanggal 3 Mei 2013, perusahaan berubah dari divisi *Commercial Poultry* menjadi *Consumer Division* yang mengakibatkan adanya perubahan manajemen. Perusahaan berganti nama menjadi PT So Good Food Wonoayu. Pada tahun yang sama, perusahaan mengeluarkan varian produk yang baru yaitu sosis *So Nice* ayam rasa sapi. Pada bulan Oktober 2013, Rumah Potong Ayam (RPA) menggunakan tenaga mesin (*beehive*) dalam rangka menghasilkan daging giling yang bernama Daging *Minced DMP (Debonning Meat Process)* yang akan digunakan sebagai bahan baku sosis siap makan. Tenaga mesin tersebut membantu proses produksi RPA dan meningkatkan kapasitas menjadi sekitar 17.000 – 18.000 ekor ayam perhari. Pada bulan Maret tahun 2016, perusahaan mengeluarkan varian produk baru dari RPA yaitu *So Fresh*.

4.1.3 Visi

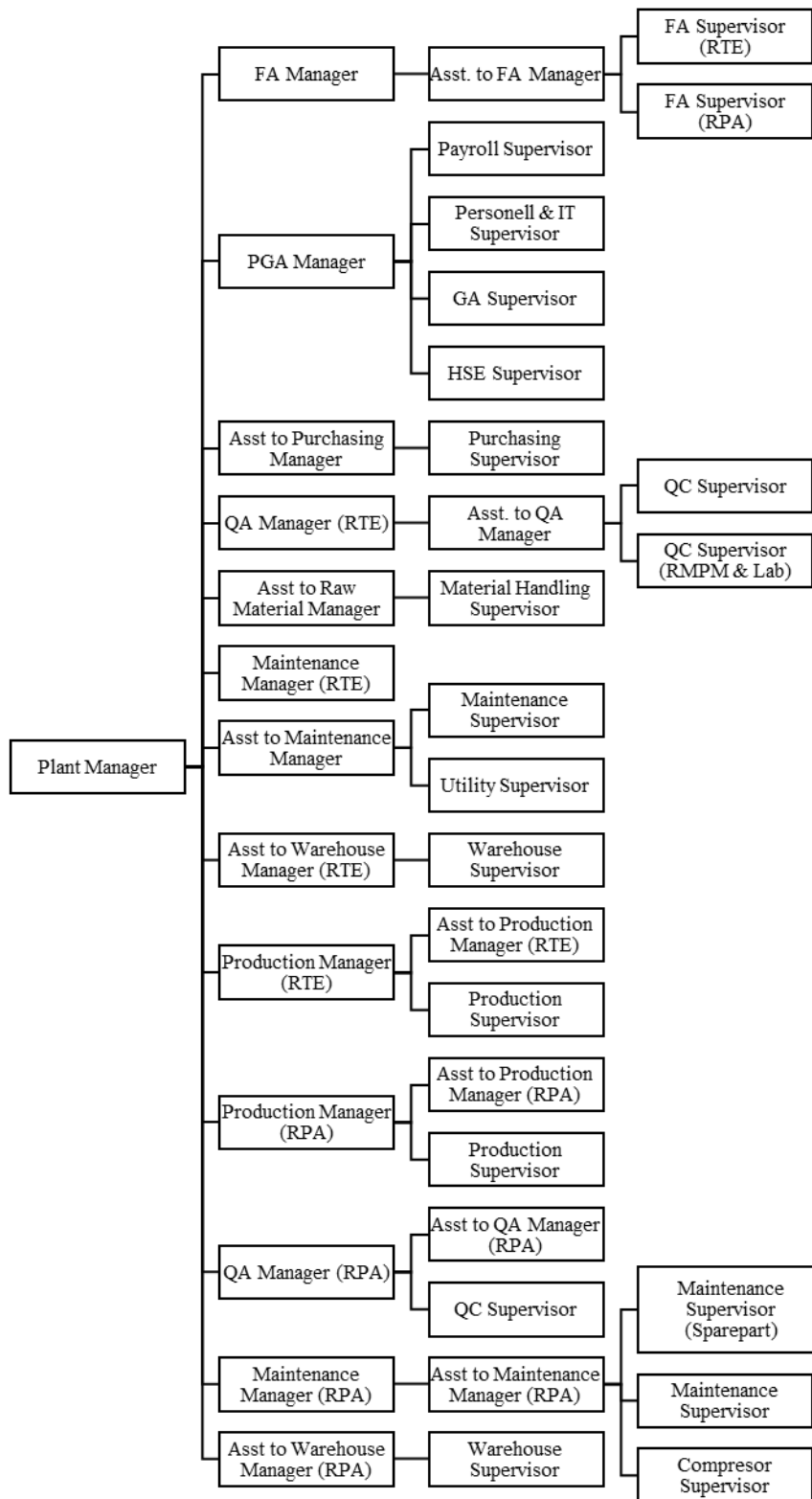
Visi PT So Good Food Wonoayu pada tahun 2013 sampai 2016 adalah *“To consolidate our position as a leading protein food company in Indonesia with developing business in Asia region.”* Pada tahun 2016, visi tersebut diperbaharui menjadi *“To be well-known food company in Asia region (World Class Manufacturing).”*

4.1.4 Misi

“We are a reliable and dependable source of so good nutritious protein food for growing and happy family in Asia.”

4.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan

4.2.1 Struktur Organisasi PT So Good Food Wonoayu



Gambar 4.1 Struktur organisasi untuk operasional pabrik
 Sumber: Manajer Pabrik (2019); Olan Peneliti (2019)

4.2.2 Deskripsi Pekerjaan

Berikut adalah penjelasan deskripsi pekerjaan dari tiap jabatan di atas:

1. *Plant Manager*
 - Mengatur dan menjamin kegiatan operasional dalam pabrik baik Rumah Potong Ayam maupun *Ready to Eat* terlaksana dengan lancar.
 - Mengawasi kegiatan operasional harian pabrik dalam proses produksi dan memastikan kebijakan dan prosedur dipatuhi.
 - Mengembangkan proses yang akan memaksimalkan efisiensi, efektivitas, keselamatan, kualitas dan produktivitas.
2. *Financial Accounting Manager*
 - Mengelola dan mengawasi operasional harian dalam departemen akuntansi antara lain hutang/ piutang, penerimaan kas, jurnal umum, penggajian dan utilitas, perbendaharaan, penganggaran dan lain-lain.
 - Mengkoordinasikan dan menyelesaikan audit tahunan, menghasilkan laporan keuangan
 - Membuat dan memelihara file untuk mendokumentasikan transaksi
3. *Assistant to Financial Accounting Manager*
 - Membantu *Financial Accounting Manager*
4. *Financial Accounting Supervisor (Ready to Eat)*
 - Mengawasi transaksi harian pabrik *Ready to Eat*.
5. *Financial Accounting Supervisor (Rumah Potong Ayam)*
 - Mengawasi transaksi harian pabrik Rumah Potong Ayam
6. *Personnel General Affair Manager*
 - Mengelola fungsi sumber daya manusia dalam perusahaan
7. *Payroll Supervisor*
 - Membayar karyawan dengan mengumpulkan dan memproses informasi penggajian
 - Memelihara catatan penggajian.
8. *Personnel & Information Technology Supervisor*
 - Pengawasan terhadap sistem informasi perusahaan
 - Melakukan instalasi, pemeliharaan, dan peningkatan sistem informasi

9. *General Affair Supervisor*

- Melakukan pengadaan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk operasional kantor
- Menangani komplain yang berkaitan dengan sarana dan prasarana kantor

10. *Health Safety and Environment Supervisor*

- Memeriksa tempat kerja, dan meminimalkan atau menghilangkan bahaya dari proses produksi
- Berkaitan dengan K3 di dalam pabrik

11. *Assistant to Purchasing Manager*

- Memesan produk dan bahan baku yang dibutuhkan oleh pabrik
- Melakukan kegiatan administrasi dan berupaya agar pembelian dilakukan dengan efisien.
- Menyimpan inventaris dan catatan pembelian

12. *Purchasing Supervisor*

- Mengawasi aktivitas pembelian dalam perusahaan.

13. *Quality Assurance Manager (Ready to Eat)*

- Menjamin produk yang dihasilkan di *Ready to Eat* telah sesuai dengan standar spesifikasi produk
- Memberikan saran dan masukan dari komplain berkaitan dengan produk di *Ready to Eat*

14. *Assistant to Quality Assurance Manager*

- Membantu pekerjaan *Quality Assurance Manager* di *Ready to Eat*

15. *Quality Control Supervisor Ready to Eat*

- Melakukan kontrol terhadap bahan baku, proses produksi dan barang jadi di *Ready to Eat*
- Menjamin bahwa produk telah sesuai dengan standar kualitas

16. *Assistant to Raw Material Manager*

- Memastikan bahan baku selalu tersedia sesuai kebutuhan produksi
- Menjamin bahan baku yang digunakan sesuai dengan standar kualitas

17. *Material Handling Supervisor*

- Mengawasi dan mengoordinasikan kegiatan karyawan yang terlibat dalam mengangkat, mengangkut, menyimpan, dan memuat bahan baku dan produk jadi
- Menerima dan mengirim pemberitahuan permintaan perpindahan bahan baku dan produk jadi, dan laporan ruang pergudangan tersedia

18. *Maintenance Manager (Ready to Eat)*

- Melakukan perencanaan perawatan mesin di *Ready to Eat*
- Mengidentifikasi permasalahan berkaitan dengan mesin yang rusak di *Ready to Eat*

19. *Assistant to Maintenance Manager*

- Melakukan perawatan mesin-mesin di *Ready to Eat*
- Melakukan inspeksi fasilitas untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah mesin di *Ready to Eat*
- Merencanakan dan mengawasi semua kegiatan perbaikan dan pemasangan alat atau mesin di *Ready to Eat*

20. *Maintenance Supervisor Ready to Eat*

- Melakukan pengawasan atas terlaksananya kegiatan pemeliharaan dan perawatan mesin di *Ready to Eat*

21. *Utility Supervisor*

- Mengawasi dan mengoordinasikan kegiatan pekerja yang terlibat dalam memelihara sistem utilitas bangunan, seperti kabel listrik, ventilasi, pasokan air.

22. *Assistant to Warehouse Manager (Ready to Eat)*

- Memastikan gudang telah diatur sesuai standar untuk keselamatan material di *Ready to Eat*
- Menerima, menghitung, mencatat barang yang keluar masuk gudang

23. *Warehouse Supervisor (Ready to Eat)*

- Melakukan pengawasan terhadap standar gudang telah dilakukan dengan benar.

24. *Production Manager (Ready to Eat)*
 - Mengkoordinasi dan menjamin kegiatan produksi di *Ready to Eat* berjalan dengan lancar
 - Melakukan pengawasan terhadap kegiatan produksi
25. *Assistant to Production Manager (Ready to Eat)*
 - Membantu *Production Manager* melakukan koordinasi proses produksi
26. *Production Supervisor (Ready to Eat)*
 - Melakukan pengawasan dalam proses produksi agar sesuai dengan SOP yang ada di *Ready to Eat*
27. *Production Manager (Rumah Potong Ayam)*
 - Mengkoordinasi dan menjamin kegiatan produksi di Rumah Potong Ayam berjalan dengan lancar
 - Melakukan pengawasan terhadap kegiatan produksi
28. *Assistant to Production Manager (Rumah Potong Ayam)*
 - Membantu *Production Manager* melakukan koordinasi proses produksi
29. *Production Supervisor (Rumah Potong Ayam)*
 - Melakukan pengawasan dalam proses produksi agar sesuai dengan SOP yang ada di Rumah Potong Ayam
30. *Quality Assurance Manager (Rumah Potong Ayam)*
 - Menjamin produk yang dihasilkan di Rumah Potong Ayam telah sesuai dengan standar spesifikasi produk
 - Memberikan saran dan masukan dari komplain berkaitan dengan produk di Rumah Potong Ayam
31. *Assistant to Quality Assurance Manager (Rumah Potong Ayam)*
 - Membantu pekerjaan *Quality Assurance Manager* di Rumah Potong Ayam
32. *Quality Control Supervisor (Rumah Potong Ayam)*
 - Melakukan kontrol terhadap bahan baku, proses produksi dan barang jadi di Rumah Potong Ayam
 - Menjamin bahwa produk telah sesuai dengan standar kualitas
33. *Maintenance Manager (Rumah Potong Ayam)*
 - Melakukan perencanaan perawatan mesin di *Ready to Eat*

- Mengidentifikasi permasalahan berkaitan dengan mesin yang rusak di *Ready to Eat*
34. *Assistant to Maintenance Manager* (Rumah Potong Ayam)
- Melakukan perawatan mesin-mesin di Rumah Potong Ayam
 - Melakukan inspeksi fasilitas untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah mesin di Rumah Potong Ayam
 - Merencanakan dan mengawasi semua kegiatan perbaikan dan pemasangan alat atau mesin di Rumah Potong Ayam
35. *Maintenance Supervisor* (Rumah Potong Ayam)
- Melakukan pengawasan atas terlaksananya kegiatan pemeliharaan dan perawatan mesin di Rumah Potong Ayam
36. *Maintenance Supervisor (Sparepart)*
- Mengawasi dan mengatur kebutuhan *sparepart* dalam pabrik
 - Mengatur jadwal dan pelaksanaan *preventive maintenance*
37. *Assistant to Warehouse Manager* (Rumah Potong Ayam)
- Memastikan gudang telah diatur sesuai standar untuk keselamatan material di Rumah Potong Ayam
 - Menerima, menghitung, mencatat barang yang keluar masuk gudang
38. *Warehouse Supervisor* (Rumah Potong Ayam)
- Melakukan pengawasan terhadap standar gudang telah dilakukan dengan benar.

4.3 Proses Operasional Produksi di PT So Good Food Wonoayu

PT So Good Food Wonoayu memiliki dua pabrik, yaitu Rumah Potong Ayam (RPA) dan *Ready to Eat* (RTE) yang masing-masing memiliki hasil produksi yang bervariasi.

4.3.1 Pabrik Rumah Potong Ayam

4.3.1.1 Bahan Baku Produksi

Bahan baku untuk Rumah Potong Ayam adalah ayam hidup yang berasal dari *sister company* yang merupakan perusahaan yang masih satu *group* dengan PT So Good Food Wonoayu.

4.3.1.2 Proses Produksi di Rumah Potong Ayam

Proses produksi di Rumah Potong Ayam terdiri atas 7 area utama, yaitu *Hanging Area*, *Killing Area*, *Defeathering Area*, *Eviscerating Area*, *Washing and Chilling Area*, *Processing Clean Area*, dan *Storage Area*.

Ada 5 proses pada *Hanging Area*, yaitu:

1. Penerimaan ayam

Prosesnya meliputi penimbangan truk yang mengangkut ayam di jembatan timbang. Kemudian ayam akan diistirahatkan minimal 30 menit sebelum dipotong supaya lebih tenang dan tidak stress.

2. Pemeriksaan *antemortem*

Ayam akan diperiksa dalam keadaan hidup sebelum dipotong. Pemeriksaan fisik meliputi pemeriksaan kondisi bulu, hidung, mata, mulut, pernapasan, dan keaktifan ayam.

3. Penurunan, penimbangan, perhitungan dan seleksi ayam hidup

Prosesnya yaitu ayam-ayam dalam krat diturunkan dari mobil satu persatu dengan hati-hati. Setiap krat tadi akan diseleksi apakah ada ayam mati atau tidak. Ayam mati dikeluarkan dari krat dan ditempatkan pada tempat khusus bangkai. Selanjutnya, akan dilakukan penimbangan dan perhitungan jumlah ayam tiap krat.

4. Penggantungan ayam hidup

Ayam yang dikeluarkan satu persatu dari krat dan dipegang pada bagian paha atas untuk digantung pada *shackle* dengan cara memasukkan pangkal ceker pada celah *shackle* dan posisi punggung ayam menghadap petugas penggantung.

5. Pemingsanan ayam hidup

Kepala ayam dicelupkan dalam *box stunner* beraliran listrik maksimal 50 volt. Lama proses pemingsanan sekitar 5 – 10 detik. Ayam pingsan dengan ciri-ciri tubuh kaku, sayap terkulai, dan mata terbelanga dan mampu berdiri dalam waktu 45 – 60 detik.

Ada 2 proses pada *Killing Area*, yaitu:

1. Pemotongan halal

Pemotongan halal mengikuti syariat islam. Potong pembuluh darah pada vena dan arteri *jugularis*, potong *esophagus* atau kerongkongan dan *trachea* atau tenggorokan.

2. Penirisan darah

Proses penirisan darah dalam waktu 3 – 5 menit. Selanjutnya pemeriksaan *postmortem* 1, yang meliputi pemeriksaan hasil pemotongan halal dan penirisan darah

Ada 2 proses pada *Defeathering Area*, yaitu:

1. Perendaman air panas

Ayam dimasukkan ke dalam mesin *scalding* yang berisi air panas dengan suhu pada *scalding* 63°C – 64°C. Proses berlangsung selama 1 – 2 menit.

2. Pencabutan bulu

Proses ini berlangsung 17 – 18 detik, dan dilakukan *postmortem* 1 meliputi pemeriksaan suhu *scalding*, waktu perendaman dan pencabutan ayam.

Ada 2 proses pada *Eviscerating Area*, yaitu:

1. Pengeluaran *edible oval*

Prosesnya adalah sayat abdomen ayam, pengeluaran *edible oval* meliputi pemotongan kepala, hati, ampela, jantung, usus, tembolok dan *trachea*.

2. Pemotongan ceker

Ada 2 proses pada *Washing and Chilling Area*, yaitu:

1. Pencucian dan pendinginan karkas

Pencucian karkas dengan menggunakan *sodium hypochloride* dengan konsentrasi *water flow* 3 – 5 ppm. Waktu pencucian Pendinginan dengan suhu sampai maksimal 4°C. Pencucian dan pendinginan selama 20 menit.

2. Penimbangan berat dan perhitungan karkas

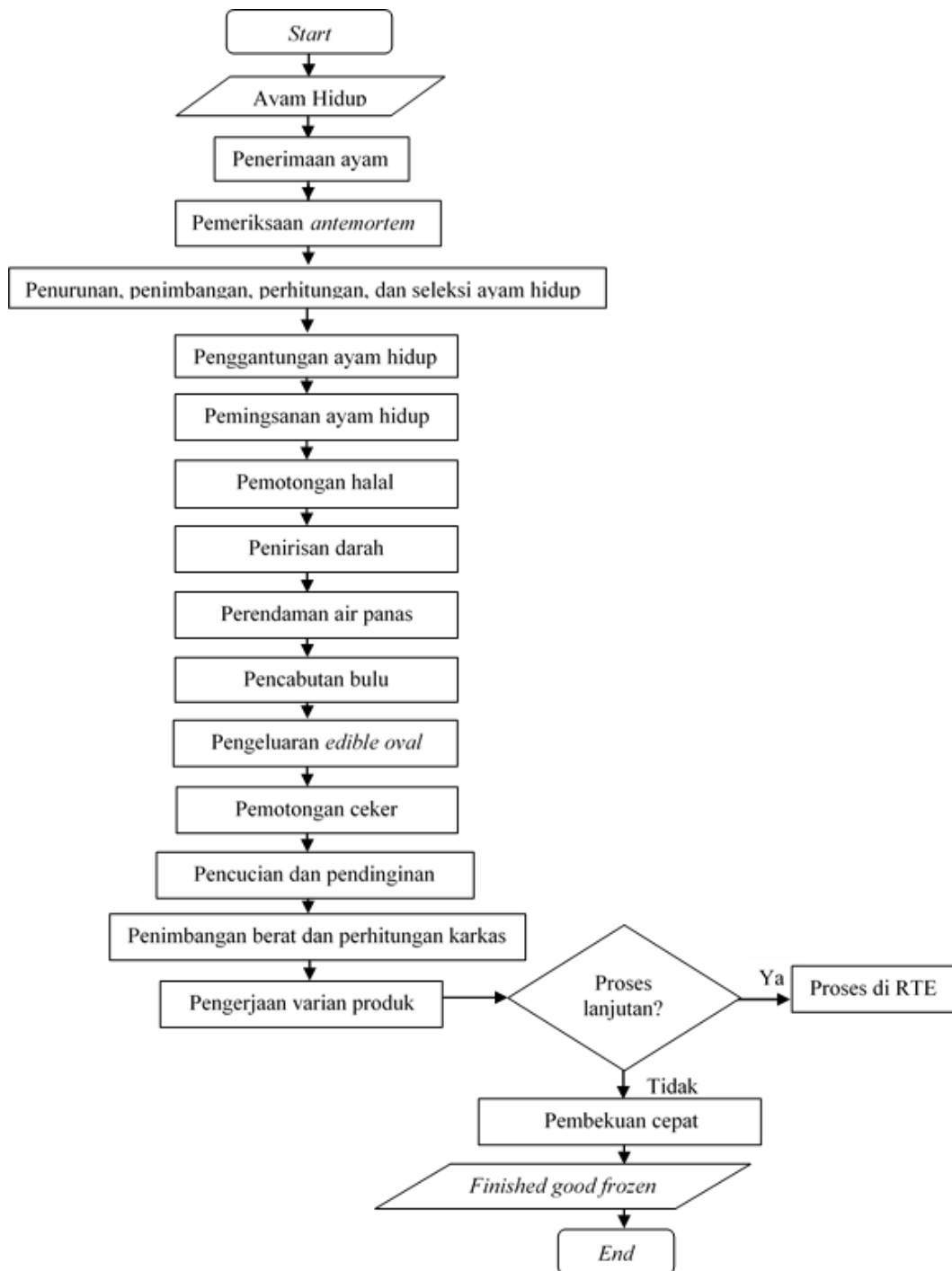
Penimbangan berat menggunakan *carcass grader* yang disesuaikan dengan *order*. Kemudian pemeriksaan keseragaman dan perhitungan karkas.

Pada *Processing Cleaning Area*, dilakukan proses produksi *boneless*, proses produksi *cut up*, proses produksi *AU size* dan *Boneless size*, proses produksi DMP (*Deboning Meat Poultry*), proses produksi MDM (*Mechanically Deboning Meat*). Pada *Storage Area*, proses pendinginan cepat dilakukan hingga suhu produk mencapai maksimal -12°C. Penyimpanan produk karkas dijaga di suhu maksimal -18°C.

4.3.1.3 Output

Produk yang dihasilkan dari pabrik Rumah Potong Ayam yaitu Daging DMP, *Sinew*, Daging MDM, Daging *Sinew*, *Boneless Leg Chicken (BL Chicken)*, *Boneless Breast Chicken (BS Chicken)*, Sayap Ayam (*Chicken Wing*), *Chicken Fillet*, Tulang Dada, Ayam BSL (*Boneless Skinless Leg*), Kulit Ayam (*Skin*), Daging Cincang (*Trimming*), *Chicken Karage*, Karkas Ayam, Tulang Paha, Ayam BSB (*Boneless Skinless Breast*), *Wing Stick*, *Middle Wing*, *Wing Tip* dan *Chicken Katsu*.

4.3.1.4 *Flowchart* Proses Produksi di Rumah Potong Ayam



Gambar 4.2 *Flowchart* produksi di RPA

Sumber: PT So Good Food Wonoayu (2018); Olahan Peneliti (2018)

4.3.2 Pabrik *Ready to Eat*

4.3.2.1 Bahan Baku Produksi

Bahan baku untuk *Ready to Eat* (RTE) terdiri dari Bahan Baku Daging (BBD) dan Bahan Baku Tambahan (BBT). BBD berasal dari Rumah Potong Ayam yaitu DMP (*Debonning Meat Poultry*). Perkiraan permintaan DMP diberikan oleh departemen RTE ke departemen RPA dalam waktu satu bulan sekali. Pengiriman BBD dari RPA ke RTE dalam keadaan *fresh* tiap hari sesuai kebutuhan produksi RTE, kecuali hari Sabtu dan Minggu. BBD dikirim langsung dari gudang *blast freezer*. Bahan Baku Tambahan (BBT) merupakan bahan pendukung untuk BBD. BBT terdiri dari tepung, protein nabati, perasa, pewarna, pengental, dan *emulsifier*, dan tambahan lain. BBT berasal dari pemasok atau pihak eksternal. Perkiraan permintaan dilakukan tiap bulan dan pengiriman BBT ke gudang bahan baku PT So Good Food Wonoayu dilakukan dalam jangka waktu satu bulan sekali.

4.3.2.2 Proses Produksi di *Ready to Eat*

Proses produksi di pabrik *Ready to Eat* meliputi persiapan bahan baku, penggilingan (*grinding*), pencampuran (*mixing*), deteksi metal dan penampungan (*metal detector and hopping*), *filler*, *sortir I*, *retort*, pencucian dan pengeringan (*washing and drying*), *sortir II*, dan pengemasan (*packing*).

1. Persiapan Bahan

Persiapan bahan terdiri atas persiapan bahan baku daging, persiapan bahan baku tambahan dan persiapan *packing material*.

2. Penggilingan (*Grinding*)

Grinding merupakan proses penggilingan BBD dengan menggunakan mesin *Laska Grinding*. BBD yang sudah ditimbang dimasukkan ke dalam ruangan pemanas untuk memanaskan BBD supaya BBD tidak beku. Suhu BBD ideal adalah suhu ruang yaitu sekitar 29 – 31°C. Setelah dipanaskan, BBD dimasukkan ke mesin penggiling melalui pipa. Proses ini berlangsung selama 10 menit.

3. Pencampuran (*Mixing*)

BBD yang sudah halus dicampur dengan BBT. Bahan diaduk sampai menjadi pasta. BBD dan BBT dicampur dengan emulsifikasi. Emulsifikasi

adalah proses pencampuran menggunakan bahan emulsi untuk membuat dua atau lebih bahan menyatu dan tidak dapat dipisahkan lagi. Proses *mixing* ini berlangsung selama 20 menit. Suhu diturunkan untuk membuat pasta mencapai suhu 12°C. Pasta ini masuk dalam bak penampungan sementara yaitu *super pump*. Pasta disalurkan melalui pipa ke area *hopper*.

4. *Metal Detector and Hopping*

Pasta disalurkan kepada *hopper* atau tempat penampungan pasta melalui *metal detector*. *Metal detector* berfungsi mendeteksi kadar metal seperti besi dan *silica* yang terkandung dalam pasta. Kadar yang diperbolehkan adalah maksimal 3 mm. Pasta yang sesuai standar disalurkan melalui pipa dan dimasukkan ke dalam *hopper*.

5. *Filler*

Pasta dalam *hopper* disedot dengan pompa dan dimasukkan dalam alat *filler*. Fungsi *filler* adalah *filling*, *sealing*, *clipping*, *cutting* dan *alpha jet*. *Filling* yaitu proses memasukkan pasta ke dalam kemasan primer. Kemasan primer yang dipakai adalah *polivinilidena klorida* (PVDC). Pasta yang disalurkan dengan pipa dimasukkan ke dalam PVDC. *Sealing* yang baik jika saat prosesnya letak *nossel* sejajar. Jika tidak, pasta dapat keluar dari kemasan dan menimbulkan pecah *cooking*. Pecah *cooking* menyebabkan kuman dapat masuk ke dalam sosis sehingga produk tidak dapat dimakan. Produk cacat seperti ini harus dibuang. *Clipping* yaitu proses pemberian *clip* pada kemasan PVDC. *Cutting* adalah proses pemotongan kemasan. Pemotongan dilakukan dengan satu plat besi yang tajam yang disebut dengan *reciprocal cutting board*. *Alpha Jet* berfungsi memberikan kode produksi dan tanggal kadaluarsa pada kemasan primer.

6. *Sortir I*

Sosis diperiksa oleh *Quality control* (QC) untuk memastikan tidak ada sosis dengan kemasan yang bocor, *clip* yang tidak sesuai standar, atau panjang sosis yang tidak sesuai.

7. *Retort*

Sosis yang lolos pemeriksaan kemudian ditransfer ke area berikutnya melalui *conveyor belt* untuk diletakkan ke dalam *tray*. *Tray* disusun ke dalam

suatu *trolley*. Satu *trolley* memuat hingga 150 kg. *Trolley* dimasukkan ke dalam mesin *retort* untuk proses memasak. Ada dua jenis mesin *retort*, yaitu mesin *retort* otomatis dan satu mesin *retort* manual. Lima tahap dalam *retort* meliputi *loading*, *steaming*, *cooking*, *cooling*, dan *unloading*.

- *Loading*

Mesin *retort* terbagi atas tabung atas yang digunakan untuk menampung air panas dan tabung bawah yang digunakan untuk menampung sosis. Sosis setengah jadi di *tray* dan *trolley* akan dimasukkan ke dalam mesin *retort*. *Trolley* dimasukkan melalui sebuah *iron rail* ke dalam tabung bagian bawah mesin dengan tenaga manusia. Daya tampung mesin *retort* adalah empat *trolley*. Daya tampung maksimum sekitar 600kg sosis. Proses berlangsung selama dua menit.

- *Streamming*

Jika mesin sudah dipenuhi sosis maka tabung atas akan diisi dengan air panas yang diolah menjadi uap. Lalu, melalui pipa dengan tekanan tinggi, uap panas dimasukkan dalam tabung bawah yang sudah diisi sosis. Proses berlangsung selama 30 menit.

- *Cooking*

Proses sterilisasi produk sosis dengan suhu 121°C, untuk memastikan semua kandungan bakteri mati sehingga produk steril. Artinya, terbebas dari kontaminasi mikrobiologi.

- *Cooling*

Tabung atas berisi air panas diuapkan untuk mematangkan sosis. Jika air dalam tabung atas sudah habis diuapkan, tabung atas akan diisi air dengan suhu ruang untuk mendinginkan tabung bawah melalui pipa. Setelah masak, sosis didinginkan mencapai suhu ruangan. Proses ini berlangsung selama 5 menit.

- *Unloading*

Dalam tahap ini, sosis dikeluarkan dari *retort* secara manual dengan tenaga manusia.

8. *Washing and Drying*

Sosis yang telah dikeluarkan dari *retort* dicuci dalam bak pencucian dengan sabun dan klorin untuk membunuh bakteri. Suhu air untuk pencucian sosis adalah 70°C. Kemudian sosis yang telah dicuci dipindah ke atas *conveyor belt* dan ditransfer ke mesin pengering dengan suhu mesin adalah 35°C – 36°C. Dalam mesin pengering, terdapat *conveyor belt* yang panjang dan melingkar. Lingkaran ini berfungsi untuk memperpanjang lintasan sosis dalam mesin pengering. Di akhir *conveyor belt*, produk akan ditumpuk dalam krat.

9. *Sortir II*

Sosis disortir lagi dan diambil sampelnya sebagai bukti jejak produksi. Berat sampel yang diambil bervariasi tergantung dari total produksi pada hari tersebut. *Operator* dan *Quality Control* bertanggung jawab untuk memastikan tidak ada produk cacat yang lolos. Sosis yang tidak memenuhi syarat akan disingkirkan dan didata untuk mengetahui berapa jumlah produk cacat dalam satu kali proses memasak.

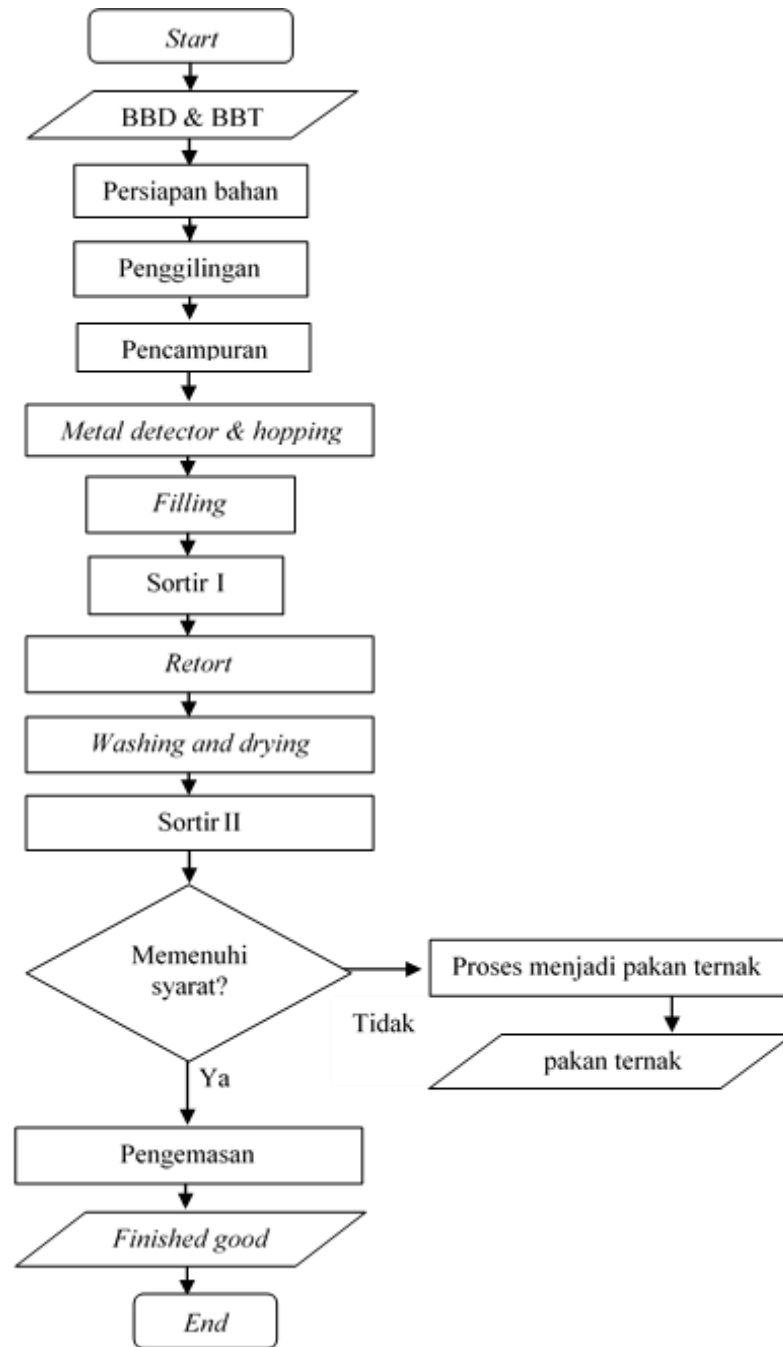
10. *Packaging*

Sosis yang lolos seleksi akan melalui tahap pengemasan dalam toples dan karton di area pengemasan dengan suhu 26°C. Suhu ruang ideal untuk menjaga keawetan produk. Proses dilakukan secara manual terdiri dari tahap *labelling, packing, cartooning and sealing*, dan *UTD coding*. Dalam tahap *labelling*, label yang isinya nama merek dagang, tanggal kadaluarsa dan kandungan nutrisi produk dimasukkan ke dalam toples. Dalam tahap *packing*, 1 toples diisi dengan 24 sosis, lalu ditutup dan diisolasi. Dalam tahap *cartooning* dan *sealing*, toples tadi dimasukkan ke karton. Tiap karton berisi 6 toples. Karton yang sudah terisi penuh ditutup dengan lakban. Dalam tahap *UTD Coding*, karton diberi kode UTD atau kode produksi dan kadaluarsa.

4.3.2.3 Output

Produk yang dihasilkan dari pabrik RTE Wonoayu hanya dua varian, yaitu Sosis *So Nice* Ayam dan Sosis *So Nice* Ayam Rasa Sapi.

4.3.2.4 Flowchart Proses Produksi di Ready to Eat



Gambar 4.3 Flowchart Produksi di RTE

Sumber: PT So Good Food Wonoayu (2018); Olahan Peneliti (2018)

4.4 Analisis Fungsi Manajemen Operasional

4.4.1 Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional pada PT So Good Food Wonoayu telah dilakukan mulai perencanaan kapasitas, lokasi, tata letak, metode dan kualitas. Perencanaan operasional di dalam perusahaan dilakukan oleh *head office* atau PPIC (*Production Planning Inventory Control*) yang berpusat di Jakarta.

4.4.1.1 Kapasitas

Perencanaan kapasitas dalam perusahaan merupakan hal yang penting dan perlu dipertimbangkan dengan baik oleh perusahaan agar tidak terjadi *over-investment* yang menimbulkan biaya berlebih atau kapasitas yang kurang yang dapat menimbulkan penolakan terhadap permintaan pelanggan. Dari hasil wawancara, kapasitas pada PT So Good Food Wonoayu telah ditentukan oleh *head office* atau PPIC di Jakarta. Penentuan kapasitas produksi disesuaikan dengan permintaan pelanggan dan *forecast* yang dilakukan oleh PPIC. Berapa banyak permintaan pelanggan untuk produk olahan ayam seperti *boneless* yang dipesan akan dihitung dan disampaikan kepada pabrik untuk diproduksi. *Forecast* untuk sosis juga melihat penjualan-penjualan di bulan-bulan sebelumnya dan disampaikan kepada pabrik untuk diproduksi. Hal ini untuk mencegah kelebihan produksi yang menimbulkan kelebihan biaya *holding*. Kapasitas bahan baku juga telah disesuaikan dengan kondisi *inventory* yang ada saat ini, sehingga tidak menimbulkan *over-investment*. Kapasitas bahan baku untuk produksi di pabrik Rumah Potong Ayam (RPA) yang pada saat ini yaitu bulan November sekitar 6 truk karena masih banyak *stock inventory* sehingga *output* produksi RPA diturunkan. Kapasitas pabrik perhari dalam kondisi normal untuk RPA adalah untuk mengolah 11 truk ayam hidup yang tiap truknya berisi kurang lebih 1.500 ekor ayam. Kapasitas *Ready to Eat* (RTE) sendiri untuk kondisi normalnya adalah 10.000 karton perhari yang mana tiap kartonnya berisi 6 toples dan masing-masing toples berisi 24 *pieces* sosis.

Kapasitas mesin yang digunakan PT So Good Food Wonoayu juga berdasarkan kebutuhan dalam pabrik. Untuk pabrik RPA sendiri kapasitas mesinnya disesuaikan dengan jumlah bahan baku yang akan diproses. Kapasitas normal

mesin adalah 7 – 8 jam perhari. Namun, karena bulan November hanya mengolah 6 truk ayam hidup, maka jam kerja mesin juga berkurang menjadi sekitar 60% yaitu sekitar 5 jam sehari. Sementara itu, di pabrik RTE, kapasitas mesin adalah 24 jam perhari. Dalam operasionalnya, semua mesin dalam pabrik telah digunakan, dan tidak terdapat mesin cadangan. Semua mesin berfungsi sesuai kapasitasnya untuk memenuhi target permintaan yang telah ditentukan oleh pusat atau PPIC. Namun, dalam masalah kapasitas ini, terdapat hambatan pada proses pembekuan di RPA karena proses pembekuan DMP (*Debonning Meat Poultry*) memakan waktu yang lebih lama dibandingkan proses pembekuan terhadap produk RPA yang lain yaitu produk *boneless*. Standar waktu proses pembekuan *boneless* adalah 14 – 16 jam. Sementara untuk pembekuan DMP saat ini 24 – 36 jam. Proses pembekuan yang lama menyebabkan operasional terhambat dan perusahaan tidak efisien karena memakan waktu yang lama. Proses pembekuan tidak dilakukan setiap hari. Kapasitas jam kerja mesin dalam RPA adalah mengikuti kebutuhan yaitu disesuaikan dengan jam kerja yaitu 8 jam perhari. Namun, untuk mesin *blast freezer* ini disesuaikan dengan waktu pembekuan bahan yang dibekukan. Jadi bisa lebih dari jam kerja pabrik RPA.

Perusahaan pernah mengalami kerusakan mesin saat operasional produksi. Semua mesin digunakan dalam proses produksi dan tidak terdapat mesin cadangan. Oleh sebab itu, mesin yang tiba-tiba rusak dianalisa apa penyebab mesin tersebut tidak berfungsi secara normal. Jika kerusakannya bersifat minor, artinya hanya terjadi kerusakan pada bagian-bagian tertentu yang butuh penggantian, maka mesin bisa langsung diperbaiki di pabrik dengan mengganti *sparepart* atau bagian mesin yang rusak. Namun, jika kerusakannya bersifat major, artinya mesin tidak bisa diperbaiki di tempat, maka mesin akan dikeluarkan dan diperbaiki di area yang disebut *workshop*. Area *workshop* adalah tempat *overhaul* mesin dilakukan. Dalam proses perbaikan ini, karyawan tetap bekerja dalam pabrik dengan mengalihkan mereka ke tugas yang lain seperti melakukan pembersihan sederhana dalam pabrik yang tidak dapat dilakukan pada saat produksi atau pada saat mesin beroperasi.

Kapasitas tenaga kerja juga sudah direncanakan sesuai kebutuhan untuk memenuhi target *output* perharinya baik di RPA yaitu 11 truk maupun di RTE yaitu 10.000 karton. Tenaga kerja di RPA sekitar 90 orang, terdiri dari karyawan PKWT

dan tetap. Tenaga kerja di RTE sekitar 227 orang, terdiri dari karyawan tetap dan karyawan *outsorce*.

Bila permintaan meningkat, PPIC akan menginformasikan jauh hari sehingga perusahaan bisa mempersiapkan kapasitasnya. Sebelum 3 bulan, perusahaan sudah mendapatkan informasi dari PPIC. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat mempersiapkan tenaga kerja, *training* dan lainnya. Jika permintaan meningkat dalam waktu yang singkat dan butuh waktu yang cepat untuk memenuhinya, maka akan dilihat dulu daya atau kapasitas pabrik dapat memenuhi atau tidak. Jika kapasitas tidak mampu memenuhi permintaan, maka akan dialihkan ke pabrik So Good Food yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa perencanaan kapasitas di PT So Good Food Wonoayu telah disesuaikan dengan permintaan konsumen sehingga tidak berlebihan dan tidak menimbulkan kelebihan investasi. Kapasitas mesin, tenaga kerja maupun bahan baku telah direncanakan sesuai target produksi yang ditentukan oleh PPIC sehingga perusahaan dapat menghasilkan produk sesuai target tersebut. Perusahaan memiliki *workshop* dekat pabrik sehingga jika mesin rusak dapat langsung diperbaiki, sehingga tidak memakan waktu apabila harus membeli *sparepart* dari luar. Dalam menentukan kapasitas, PT So Good Food Wonoayu sudah menerapkannya dengan efektif dan efisien. Efektif artinya target harian itu dapat tercapai dan efisien artinya kapasitas tadi telah diupayakan tidak berlebihan untuk memenuhi target produksi. Hanya saja dibutuhkan tindakan perbaikan pada mesin *blast freezer* agar bisa lebih efisien terutama dalam hal waktu.

4.4.1.2 Lokasi

Lokasi perusahaan menentukan fleksibilitas dan efisiensi perusahaan. Lokasi perusahaan yang strategis akan memudahkan operasional perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada efisien atau tidaknya perusahaan. Lokasi perusahaan dipengaruhi lokasi perusahaan terhadap lokasi bahan baku dan pasar, ketersediaan tenaga kerja, biaya transportasi, kondisi masyarakat, dan lainnya. Semakin dekat lokasi perusahaan dengan sumber daya yang dibutuhkannya, maka semakin efisien perusahaan dalam melaksanakan operasionalnya.

Lokasi perusahaan telah direncanakan sesuai dengan kriteria-kriteria yang ditentukan oleh perusahaan. Daniel mengatakan bahwa kriteria membangun perusahaan yaitu harus mudah diakses, harus dekat sumber daya manusia, dekat dengan beberapa jalur distribusi misalnya pelabuhan dan jalan tol, ada akses telepon, ada jaringan listrik dan ada sumber air. Sudah ada dasar-dasar dalam penentuan lokasi perusahaan. Dian menambahkan bahwa membangun perusahaan tentunya harus ada ijin, lokasi harus strategis artinya memudahkan perusahaan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, dan transportasi juga perlu diperhatikan. Ada kriteria-kriteria tertentu yang sudah ditentukan secara detail oleh *Team Project*.

Dari hasil wawancara, lokasi perusahaan saat ini sudah strategis. Lokasi yang strategis ini memudahkan operasional perusahaan. Sangat mudah untuk akses truk keluar-masuk perusahaan. Perusahaan dekat dengan jalan raya dan dekat dengan tol sehingga mudah diakses. Alat transportasi dapat keluar masuk pabrik dengan mudah karena tinggal keluar tol Sidoarjo menuju Krian langsung ke arah Wonoayu. Dari Wonoayu ke pabrik, aksesnya mudah karena jalannya lebar. Untuk pendistribusian pun lebih mudah sebab dekat dengan pelabuhan Tanjung Perak. Untuk sumber daya, perusahaan dekat dengan sumber bahan baku dan sumber daya manusia. Sumber bahan baku utama perusahaan yaitu ayam mudah diperoleh karena berada di daerah Mojokerto, Bojonegoro dan Blitar. Sumber daya manusia di Sidoarjo juga tersedia karena merupakan kawasan industri. Satu kilometer dari lokasi perusahaan merupakan daerah pemukiman dimana banyak tersedia tenaga kerja di daerah tersebut.

Saat ini Pabrik Rumah Potong Ayam (RPA) dan *Ready to Eat* (RTE), gudang bahan baku, gudang produk jadi, gudang *sparepart* dan kantor berada di satu lokasi yaitu di Wonoayu. Akses menuju pabrik, gudang dan kantor melalui satu pintu utama. Kedekatan antara lokasi pabrik, gudang dan kantor mempermudah kegiatan operasional. Bahan baku bisa langsung ditransfer dari gudang ke pabrik. Jika mesin rusak bisa langsung mengambil *sparepart* dari *workshop* atau mesin dibawa ke *workshop* untuk diperbaiki. Jika produksi selesai, produk langsung bisa disimpan digudang produk jadi yang letaknya bersebelahan dengan pabrik.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa perusahaan berada di lokasi strategis untuk mendapatkan bahan baku, untuk mendapatkan tenaga kerja, untuk

melakukan proses produksi, dan untuk mendistribusikan produk jadi. Lokasi yang strategis ini memudahkan operasional perusahaan dan berdampak pada penghematan biaya operasional dan biaya transportasi.

4.4.1.3 Tata letak

Tata letak berdampak strategis karena menentukan daya saing perusahaan dalam hal kapasitas, proses, fleksibilitas, dan biaya serta kualitas lingkungan kerja. Keputusan mengenai tata letak sangat penting karena juga berdampak pada efisiensi operasional perusahaan. Tata letak pada perusahaan telah didesain untuk fasilitas produktif (*productive facilities*), fasilitas pendukung (*supportive facilities*), dan fasilitas non-produktif (*non-productive facilities*).

1. Fasilitas produktif (*productive facilities*)

Pabrik sebagai fasilitas produktif dalam perusahaan telah dibagi menjadi Pabrik Rumah Potong Ayam (RPA) dan Pabrik *Ready to Eat* (RTE). Letak pabrik bersebelahan karena salah satu produk dari RPA yaitu DMP (*Debonning Meat Poultry*) akan ditransfer langsung ke pabrik RTE untuk diproses menjadi sosis.

Dari hasil wawancara, tempat kerja sudah nyaman bagi seluruh pihak yang terkait perusahaan baik karyawan dan lainnya baik di RPA maupun di RTE. Tempat kerja nyaman dan telah ditata sesuai standar yang ditetapkan. Pencahayaan ruangan dan temperatur sudah dipenuhi sesuai standar sehingga karyawan bisa bekerja dengan nyaman di areanya masing-masing.

Fasilitas mesin di dalam pabrik baik di RPA maupun di RTE ditata dengan aman dan rapi dengan *lay-out* yang sesuai dengan harapan sehingga proses operasional bisa berjalan dengan lancar. Daniel menjelaskan bahwa tata letak mesin agar aman bagi karyawan prinsipnya adalah “penataan mesin adalah akses karyawan menuju mesin”. Mesin harus ditata agar akses karyawan menuju mesin itu mudah. Dian menambahkan bahwa tata letak sudah diverifikasi oleh sistem ISO (*International Organization for Standardization*) sehingga sudah aman. Tata letak mesin diatur dalam satu *line*, disesuaikan dengan tahapan atau urutan produksi untuk memudahkan

pekerjaan, mengurangi *waste motion* yang dapat menjadi pemborosan dalam proses produksi. *Waste motion* artinya material diproses secara berurutan dan tidak bolak-balik sehingga proses berjalan dengan lancar dan tidak menyebabkan perpindahan yang berlebihan. Eric juga menjelaskan bahwa tata letak mesin pabrik saat ini telah mempermudah mesin untuk dimasukan dan dikeluarkan dengan jika mengalami kerusakan. Ada ruang untuk akses keluar-masuk mesin. Tata letak juga telah diatur agar aman bagi karyawan, yaitu mempermudah akses keluar-masuk karyawan. Artinya dengan tata letak fasilitas pabrik yang sesuai ISO tadi, maka tercipta lingkungan kerja yang teratur, mesin-mesin teratur sehingga aman bagi keselamatan kerja karyawan saat melakukan proses produksi.

2. Fasilitas non-produktif (*non-productive facilities*)

Fasilitas non-produktif terdiri atas gudang dan area perbaikan mesin. Berdasarkan hasil wawancara, tempat penyimpanan bahan baku dan barang jadi mudah diakses oleh karyawan, karena letaknya sangat berdekatan dengan area produksi. Pengiriman material bahan baku bisa lebih singkat karena lebih dekat. Selain itu, jika ada barang yang kurang bisa langsung ambil di gudang penyimpanan bahan baku tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, gudang dalam perusahaan telah terpisah, baik gudang untuk *raw material* maupun gudang untuk barang jadi. Gudang material pun terbagi menjadi gudang *raw material*, gudang minyak, gudang karton, gudang toples, dan gudang *finished good*. Gudang yang terpisah memudahkan kontrol. Tata letak gudang telah sesuai dengan kebutuhan untuk melakukan kontrol dan telah ditata dengan aman memperhatikan keselamatan barang didalamnya.

Area perbaikan mesin dalam perusahaan disebut *workshop*. *Workshop* merupakan tempat dimana akan dilakukan *overhaul* pada mesin-mesin yang mengalami kerusakan. Letak area perawatan dekat dengan area produksi yaitu dengan jarak sekitar 50 meter.

3. Fasilitas pendukung (*supportive facilities*)

Fasilitas pendukung terdiri atas kantor, kamar mandi, ruang makan dan istirahat, area parkir, dan area bongkar muat. Tata letak kantor sudah

strategis dan memudahkan komunikasi dalam kantor. Kantor didesain dengan sistem *autonomous room* yang artinya ruang kerja bersama. Antara *purchasing* dengan *finance* kemudian *finance* dengan *quality assurance* itu berdekatan sehingga antara departemen dalam kantor dapat langsung berdiskusi jika ada hal-hal yang perlu didiskusikan. Koordinasi bisa secara *real-time* atau saat itu. Selain itu, tersedia alat komunikasi yang lengkap. Ada fasilitas telepon internal dengan *list* nomor tiap departemen untuk mempermudah komunikasi antardepartemen (*HRGA, Purchasing, Accounting*, dll). Untuk meningkatkan kelancaran komunikasi, juga terdapat *group* pada media komunikasi *online* seperti *Whatsapp*.

Untuk fasilitas pendukung, belum tersedia kantin untuk karyawan. Fasilitas yang ada adalah satu ruangan yang direnovasi dan dialihfungsikan menjadi tempat makan dan tempat untuk istirahat. Eric menambahkan bahwa tersedia karaoke di kantor. Fasilitas pendukung lain yaitu toilet untuk karyawan juga sudah mencukupi. Penentuan kuantitas dan kualitas toilet sudah sesuai aturan ISO. Toilet telah dipisah antara toilet wanita dan toilet pria. Kebersihan toilet dijaga dan dibersihkan oleh *office boy* yang bekerja di perusahaan.

Untuk area parkir yang tersedia, telah memudahkan distribusi barang. Ada area parkir di dekat pabrik dan di dekat gudang produk jadi. Tersedia area *loading dock* untuk bongkar muat. Juga tersedia area yang disebut jembatan timbang untuk tempat peristirahatan ayam sebelum dipotong.

Uraian di atas menunjukkan bahwa perusahaan sudah memperhatikan keamanan dan keselamatan karyawan dan juga keamanan bahan baku dan barang produk jadi, serta kenyamanan karyawan kantor, dengan mengatur tata letak baik di pabrik, di gudang maupun di kantor agar memudahkan karyawan dan barang serta mesin untuk keluar masuk area produksi, gudang, maupun kantor. Tata letak yang tepat memudahkan proses operasional produksi di pabrik sehingga proses produksi bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien. Perusahaan juga telah memiliki fasilitas-fasilitas pendukung dalam kantor yang telah memudahkan

pertukaran informasi sehingga proses operasional dalam perusahaan bisa berjalan dengan lancar. Selain itu, perusahaan juga telah menyediakan fasilitas yang dapat digunakan oleh karyawan sehingga karyawan tidak jenuh dalam lingkungan kerjanya.

4.4.1.4 Kualitas

Kualitas produk merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena hal ini akan berdampak pada kepuasan konsumen yang menggunakan atau mengonsumsi produk perusahaan. Jika kualitas yang diberikan buruk, maka bisa jadi konsumen akan pindah ke perusahaan lain yang adalah pesaing.

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah produk dari Rumah Potong Ayam (RPA) yaitu daging DMP (*Debonning Meat Poultry*), *sinew*, daging *sinew*, *boneless leg chicken*, *boneless breast chicken*, sayap ayam, *chicken fillet*, tulang dada, *boneless skinless leg*, *skin*, daging cincang, *chicken karage*, karkas ayam, tulang paha, *boneless skinless breast*, *wing stick*, *middle wing*, *wing tip* dan *chicken katsu*. Standar kualitas produk dapat dikemas adalah melalui pemeriksaan fisik seperti tulang keras AQL (*Acceptable Quality Level*) 1.0, tulang rawan AQL 6.5, tendon AQL 1.5, organoleptik, dan lolos dari benda asing. Produk yang dihasilkan dari *Ready to Eat* (RTE) adalah sosis rasa sapi dan sosis ayam. Standar kualitas produk dapat dikemas adalah tidak mengandung metal, dan tidak mengalami pecah *cooking*.

Setiap produk yang dihasilkan telah melalui serangkaian proses yang telah dikontrol oleh bagian *quality control* mulai dari bahan baku yang harus memenuhi syarat yaitu ayam hidup sehat dan tidak terkena virus *Alvian influenza* dan pemasok setiap 3 bulan sekali perlu mengirim surat kesehatan hewan. Untuk bahan baku RTE, kualitasnya juga harus memenuhi kriteri perusahaan yaitu bahan baku sudah terdaftar di BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan), memiliki ISO 22.000 (International Organization for Standardization), dan *JMP Hazard* dan dipastikan halal.

Hasil produksi perusahaan telah memiliki standar kualitas mengacu pada ISO 22.000, *halal assurance*, program manajemen resiko BPOM, dan NKV

(Nomor Kontrol Veteriner). Standar-standar tersebut yang menjadi standar perusahaan dalam menentukan kualitas perusahaan. Perusahaan menjamin bahwa hasil produksi sesuai dengan standar kualitas melalui *quality assurance* dan *quality control*. Bagian *quality control* akan melakukan kontrol saat proses produksi. Setiap produk akan diperiksa dan dipastikan kualitasnya sesuai standar dan spesifikasi sebelum keluar dari pabrik. Sementara bagian *quality assurance* bertugas dalam menangani komplain atas produk dari konsumen sehingga dapat dijadikan bahan perbaikan terhadap kualitas.

Kualitas produk menjadi salah satu keunggulan perusahaan dan perusahaan selalu menjaga kualitas dengan terus melakukan *monitor* dan audit internal. Perusahaan memastikan Standar Operasi Prosedur (SOP) *quality control* dilakukan dengan benar agar produk yang dihasilkan sesuai spesifikasi. Spesifikasi Jika ditemukan produk yang tidak sesuai spesifikasi seperti produk cacat akan langsung dipisahkan dan dianalisa *root-cause* atau penyebab cacatnya. Produk yang tidak sesuai akan di-*downgrade* dan dijadikan pakan ternak dan dijual ke pihak ketiga.

Konsumen masa kini permintaannya unik, mau yang berkualitas tapi dengan harga murah. Perusahaan yang sadar akan hal ini melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) untuk mengurangi produk cacat yang dapat merugikan perusahaan jika sering terjadi. Dengan perbaikan terus-menerus, perusahaan telah melakukan penghematan biaya dan lebih produktif. Artinya, persentase produk cacat yang semakin menurun sehingga produk jadi semakin meningkat dan karena produk cacat menurun, maka biaya yang dikeluarkan untuk produk cacat juga menurun.

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan perencanaan terhadap kualitas dengan detail. Perusahaan memiliki acuan untuk standar kualitas yang jelas dan pasti. Perusahaan menyadari pentingnya kualitas untuk kepuasan konsumen yang pada akhirnya berdampak bagi keberlanjutan perusahaan.

4.4.1.5 Metode

Dari hasil wawancara, dokumentasi proses produksi telah dilakukan dan tertuang dalam Standar Operasi Prosedur (SOP) untuk produksi yang ada dalam

perusahaan. Proses produksi dijalankan berdasarkan SOP yang di dalamnya terdapat *job description* sehingga karyawan tahu apa tugasnya. Perusahaan melakukan *training* bagi karyawan agar karyawan mengerti SOP tersebut dan tahu apa yang harus karyawan lakukan. Eric menambahkan bahwa terdapat *taining* singkat yang dilakukan selama 2 – 3 hari. *Training* untuk *operator* produksi ditemani oleh *supervisor*.

Sebelum proses produksi selalu dilakukan *briefing* singkat kurang lebih 5 menit. Dalam *briefing* ini dijelaskan tentang *planning* produk yang akan diproduksi. Kemudian akan diinformasikan *record* atau jejak produksi *shift* sebelumnya. *Record* ini mengenai sejauh mana target telah dicapai oleh *shift* sebelumnya. *Supervisor* melalui *briefing* juga akan menginformasikan ada tidaknya masalah pada *shift* sebelumnya, misalnya jika ada mesin yang perlu diawasi. Sebelum proses produksi dimulai karyawan akan berdoa bersama.

Alat produksi yang digunakan sempat menggunakan alat tradisional dan secara manual. Dengan adanya perkembangan zaman dan munculnya mesin canggih, perusahaan saat ini menggunakan mesin untuk proses yang dapat dilakukan secara otomatis. Saat ini, proses produksi baik di Rumah Potong Ayam (RPA) maupun di *Ready to Eat* (RTE) menggunakan mesin-mesin canggih dan dibantu oleh tenaga kerja manusia. Dampaknya ke proses produksi adalah lebih produktif. Proses produksi lebih cepat dan lebih efisien.

Uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa perusahaan selalu melakukan perbaikan ke arah efisiensi dan efektivitas. Perusahaan melakukan perbaikan terhadap proses-proses yang dianggap kurang efisien dan mengikuti perkembangan zaman dalam rangka meningkatkan produktivitas dengan menggunakan teknologi-teknologi mutakhir. Selain itu, perusahaan juga sudah memiliki Standar Operasi Prosedur dengan detail sehingga karyawan dalam pabrik dapat menjalankan proses produksi dan metode produksi sesuai petunjuk dari SOP.

4.4.2 Penjadwalan Operasional

4.4.2.1 Master Production Schedule

Penjadwalan operasional pada PT So Good Food Wonoayu telah dilakukan dengan memperhatikan *inventory* dan daya atau kapasitas pabrik. Berdasarkan hasil

wawancara, penjadwalan telah diatur oleh *head office* dengan koordinasi dari bagian *inventory* di Wonoayu. Jadwal terdiri atas jadwal bulanan dan mingguan. Target hariannya juga sudah ditentukan oleh PPIC (*Production Planning Inventory Control*). Setiap jadwal yang ada diketahui oleh semua karyawan. Target yang ditentukan oleh PPIC untuk sosis adalah sebanyak 300.000 karton perbulan. Dalam operasionalnya pabrik di Wonoayu dapat mengatur berapa banyak yang harus diproduksi asalkan memenuhi target setiap harinya yaitu 10.000 karton.

4.4.2.2 Detailed Schedules

Detailed Schedules merupakan perincian dari *Master Production Schedule*. Target harian untuk Rumah Potong Ayam (RPA) adalah 11 truk ayam perhari yang tiap truknya terdiri atas 16.500 ekor ayam. Target harian untuk *Ready to Eat* (RTE) adalah 10.000 karton perhari, masing-masing karton terdiri atas 144 *pieces*.

Berdasarkan hasil wawancara, jadwal kerja dalam pabrik RPA adalah lima hari kerja dalam satu minggu yaitu dari hari Senin sampai Jumat dan hanya satu *shift* dalam sehari. Jadwal kerja dalam pabrik RTE adalah *non-stop* tujuh hari dalam satu minggu dengan tiga *shift* dalam satu harinya. Dalam RPA satu *shift* bekerja dalam waktu 8 jam. Begitu pula di RTE yang terdiri atas tiga *shift*, masing-masing *shift* juga bekerja selama 8 jam.

Dalam proses operasional, ada pengaturan tenaga kerja dalam tiap prosesnya. Ada yang bertanggung jawab untuk proses pemotongan ayam, pengeluaran *edible oval*, produksi *boneless*. Namun, pengaturan tenaga kerja ini dapat bersifat fleksibel. Dalam proses produksi di RPA sendiri, waktu kerja tiap proses atau tahapan dalam RPA memiliki waktu yang berbeda-beda. Perusahaan melakukan pengaturan tenaga kerja agar optimal dengan saling membantu antara proses. Perusahaan telah melakukan *multi-skilling* sehingga tiap karyawan di RPA bisa melakukan tugas lain dalam proses lainnya di RPA jika dibutuhkan. Misalnya bulan November 2018, karena tiap harinya hanya mengolah 5 – 6 truk ayam dari kapasitas normalnya 11 truk ayam, maka ada bagian-bagian tertentu dalam proses yang jam kerjanya berkurang. Misalnya *team* karkas yang bekerja 4 – 5 jam saat kapasitas produksi RPA 11 truk. Hal tersebut menyebabkan karyawan menganggur dan tidak efisien dalam menggunakan sumber daya tenaga kerja. Dengan adanya pengaturan

tenaga kerja yang fleksibel dan dibantu oleh adanya *multi-skilling*, *team* karkas yang bekerja 4 – 5 jam sehari akan dipekerjakan di bagian *boneless* dan membantu *team boneless*.

4.4.2.3 Staff Schedules

Pengaturan karyawan untuk Rumah Potong Ayam (RPA) terdiri atas PKWT (Pekerja Paruh Waktu) dan karyawan tetap. Sesuai yang dikatakan Dian, karyawan tetap sudah mendapat fasilitas berupa uang transportasi dan uang makan. Karyawan waktu tertentu dikontrak 3, 6, dan 12 bulan. Jam kerja karyawan tetap dan PKWT sama yaitu 8 jam dalam 1 *shift*. Pengaturan karyawan untuk *Ready to Eat* (RTE) terdiri atas karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*. Jam kerja tiap karyawan juga sama yaitu 8 jam perhari dalam 1 *shift*.

Dalam proses operasional di pabrik, beberapa karyawan bertanggung jawab atas tiap proses dalam produksi. Jika karyawan absen, maka akan dilakukan proses *combining*, artinya mencampur dan mengkombinasikan pekerjaan tertentu sehingga tetap efisien dan tetap bisa dilakukan. Jika karyawan pada proses tertentu absen, maka proses operasional masih tetap dapat berjalan dengan lancar karena sudah ada *multi-skilling* yang berdampak pada karyawan yang bisa melakukan 2 atau 3 pekerjaan untuk menggantikan karyawan lain yang absen tersebut.

Jadwal libur di RPA ada dua hari dalam satu minggu. Jadwal libur di RTE bergantian antara tim yang ada di RTE. Dalam RTE sendiri waktu kerja *non-stop* 24 jam 7 hari, dan terdapat 4 tim kerja. Pembagian waktu libur bergantian. Dalam 1 hari ada 1 tim yang *off*, dan waktu libur tersebut dijadwalkan bergantian tiap timnya.

Untuk karyawan yang berkinerja baik, perusahaan memberikan apresiasi melalui *performance appraisal* dalam tahunan. Dalam penilaian karyawan itu, karyawan yang berkinerja baik dan aktif akan diberi nilai yang bagus. Hasil penilaian kinerja tersebut berdampak pada kenaikan gaji, bonus, dan promosi jabatan. Untuk karyawan yang kinerjanya buruk, ada *punishment*. Karyawan yang tidak memenuhi peraturan akan mendapatkan Surat Peringatan (SP) sampai 3 hingga pemutusan hubungan kerja atau tidak diperpanjang kontrak kerjanya.

Penjadwalan *maintenance* untuk mesin juga sudah dilakukan. Perusahaan memiliki jadwal *preventive maintenance* untuk perawatan mesin. Penjadwalan *maintenance* sendiri dilakukan harian, mingguan, bulanan, atau pada waktu-waktu tertentu sesuai kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penjadwalan operasional pada perusahaan telah dilakukan dengan efektif dan disesuaikan dengan kapasitas dan *inventory* yang ada saat ini, sehingga perusahaan tidak melakukan proses produksi berlebihan yang menyebabkan biaya penyimpanan berlebih. Dalam penjadwalan tenaga kerja juga telah dijadwalkan sesuai kebutuhan yang mana ini menghemat biaya. Selain itu, adanya *multi-skilling* juga meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan berbagai aktivitas sehingga jika ada karyawan lain yang absen, proses operasional produksi bisa terlaksana sesuai jadwal dan target dengan lancar.

4.4.3 Pengawasan Operasional

Pengawasan operasional dilakukan oleh semua level karyawan yaitu *operator*, *supervisor*, sampai manajer. Setiap karyawan memiliki fungsi kontrol. *Operator* dan *supervisor* mengontrol proses *operasi day to day*. Manajer melakukan pengawasan dan kontrol dalam semua aspek setiap hari juga. Setiap bagian dalam perusahaan punya tanggung jawab untuk melakukan proses pengawasan dan kontrol operasional yang benar.

4.4.3.1 Manajemen Material

Dalam manajemen material, dibahas mengenai pemasok, pembelian, transportasi pergudangan, dan persediaan.

a. Pemilihan Pemasok

Perusahaan memiliki lebih dari satu pemasok yang disebut *alternate supplier* atau pemasok cadangan. Pemasok lebih dari satu agar tidak terjadi monopoli harga dan mengantisipasi jika pemasok lainnya tidak mampu memenuhi permintaan perusahaan. Pemasok-pemasok tersebut telah dinilai oleh perusahaan sebelum melakukan kontrak. Dian menjelaskan bahwa pemasok Rumah Potong Ayam merupakan *sister company* dari Bojonegoro,

Mojokerto dan Blitar. Pemasok untuk *Ready to Eat* terdiri dari pemasok lokal dan pemasok dari luar negeri.

Kriteria pemasok yang dipilih yaitu yang kredibel dan tersertifikasi, memiliki standar kualitas bahan baku seperti halal dan terjamin mutunya.

Kredibel artinya bahan baku terjamin kualitasnya. Setiap 3 bulan sekali, pemasok perlu mengirimkan surat keterangan kesehatan hewan. Pemasok juga harus memiliki sertifikasi halal karena perusahaan memproduksi produk halal. Selain faktor kualitas bahan baku, barulah faktor kedekatan dengan dengan sumber bahan baku menjadi pertimbangan, karena juga berpengaruh pada biaya transportasi.

Dalam membangun hubungan dengan pemasok, perusahaan terus berkomunikasi melalui email dan audit internal ke perusahaan pemasok. Melalui *e-mail*, perusahaan menginformasikan keterlambatan waktu pengiriman bahan baku, kekurangan pengiriman bahan baku, ketidaksesuaian pengiriman bahan baku. Perusahaan juga memberikan teguran dan saran agar kejadian tersebut tidak terulang dan untuk perbaikan pemasok. Bisa juga dengan *scorsing* atau *punishment* dengan mengurangi *order* dari pemasok tersebut. Audit internal dilakukan setiap 6 bulan sekali. Perusahaan berkunjung dan melakukan pengecekan terhadap pemasok untuk menjamin kualitas bahan baku.

Untuk bahan baku yang telat pengiriman dan kurang, akan dikomplain. Tapi jika kualitas bahan baku tidak sesuai, akan dilihat dulu apakah penyimpangannya masih bisa ditoleransi. Jika tidak, maka akan langsung ditolak. Untuk bahan baku ayam sendiri dari *sister company* yang sudah dipastikan mutunya. Perusahaan juga membangun hubungan dengan pemasok dengan cara melakukan evaluasi melalui audit ke pemasok dalam satu atau dalam 6 bulan sekali.

b. Pembelian

Pembelian bahan baku disesuaikan dengan *inventory* yang ada. Gudang penyimpanan juga terbatas, sehingga pembelian bahan baku perlu disesuaikan. Jika pembelian bahan baku dilakukan terus-menerus maka gudang akan penuh dan menimbulkan biaya *holding* yang mahal.

Berdasarkan hasil wawancara, pembelian bahan baku dikontrol oleh PPIC (*Production Planning Inventory Control*) dengan koordinasi dengan bagian *inventory* Wonoayu. Untuk pembelian bahan baku sendiri, dipesan melalui PO (*Pre-Order*) kepada pemasok, kemudian pemasok dapat mengirimkannya secara bertahap. Pembelian bahan baku juga tergantung lokasi pemasok. Jika bahan baku tersebut diimpor maka pengirimannya akan dilakukan secara langsung dalam sekali kirim karena mempertimbangkan *lead time* dan biaya kirim yang mahal.

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan pembelian dengan memperhatikan *inventory* sehingga perusahaan dapat melakukan proses produksi dengan lancar tanpa kekurangan bahan baku dan juga perusahaan telah memperhitungkan biaya yang akan timbul jika menyimpan bahan baku yang terlalu banyak sehingga perusahaan juga tidak kelebihan investasi untuk pemeliharaan bahan baku.

c. Transportasi

Alat transportasi yang digunakan perusahaan saat ini adalah truk tanpa pendingin, truk dengan pendingin dan peti kemas. Semua kendaraan yang digunakan telah disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, sesuai kapasitas produk yang akan diangkut dan sesuai standar kualitas untuk menjaga kondisi produk tetap aman dalam kendaraan pengangkut. Kendaraan untuk bahan baku ayam misalnya sudah sesuai standar bahwa truk tersebut hanya digunakan untuk ayam dan tidak boleh digunakan untuk mengangkut hewan lain karena dapat menimbulkan kontaminasi silang.

Kemudian untuk bahan baku lainnya menggunakan truk biasa yang sesuai kapasitas produk yang dikirim. Kemudian untuk produk jadi dari Rumah Potong Ayam (RPA) yaitu produk beku, kendaraan yang digunakan memiliki kriteria dan standar tertentu yaitu harus bersuhu -18°C untuk mempertahankan produk tersebut tetap di bawah -12°C .

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa perusahaan sudah melakukan kontrol terhadap transportasi sesuai dengan standar untuk menjaga bahan atau produk tetap berkualitas.

d. Gudang dan Persediaan

Gudang telah terbagi menjadi gudang bahan baku, gudang *finished good*, gudang *sparepart*. Gudang juga sudah diatur dengan standar yang ditentukan perusahaan untuk menjaga keamanan produk yang disimpan didalamnya. Persediaan dalam gudang dikontrol oleh bagian *inventory* dan PPIC (*Production Planning Inventory Control*). *Inventory* telah dipisahkan dalam gudang-gudang yang berbeda. Gudang terpisah menjadi gudang bahan baku, gudang barang jadi, gudang *packaging*, dan gudang persediaan lainnya. Bahan baku dan barang jadi dalam gudang ditata sesuai dengan tanggal kadaluarsanya sehingga memudahkan kontrol.

4.4.3.2 Manajemen Mutu

Manajemen mutu melalui *Total Quality Management* terdiri atas *planning for quality*, *organizing for quality*, *direct for quality* dan *controlling for quality* yang dianalisis sebagai berikut:

a. *Planning for Quality*

Dalam manajemen mutu, perusahaan memiliki standar kualitas untuk bahan baku dengan kriteria-kriteria tertentu. Misalnya saja ayam, sebagai bahan baku utama Rumah Potong Ayam (RPA) harus berasal dari pemasok yang memiliki standar mutu dan terjamin, memiliki sertifikat kesehatan. Bahan baku *Ready to Eat* (RTE) juga memiliki standar mutu yang harus dipenuhi. Untuk mendapatkan bahan baku bermutu terjamin tersebut, diperoleh dari pemasok yang kredibel dalam hal mutu.

Peralatan yang digunakan untuk proses produksi menggunakan mesin-mesin canggih sehingga memudahkan proses operasional produksi. Metode produksi telah direncanakan dan dikomunikasikan melalui standar operasi prosedur tiap jabatan. Karyawan yang bekerja dalam proses produksi memiliki *skill* yang dibutuhkan. Sebagai contoh untuk bagian *cutting*, karyawan harus memiliki sertifikasi halal.

b. *Organizing for Quality*

Pengawasan terhadap kualitas merupakan tanggung jawab semua level karyawan. Semua karyawan terlibat dalam kualitas, mulai dari

operator, supervisor, sampai top manajemen. Dalam pabrik, *quality control* akan bertugas khusus untuk mengontrol proses sehingga dihasilkan produk berkualitas. Dalam proses produksi, terdapat beberapa CCP (*Critical Control Point*) yang merupakan tahapan paling penting dalam hal kualitas. Kemudian, produk akan dicek dan disortir sebelum produk keluar dari pabrik untuk menjamin bahwa produk tersebut sesuai spesifikasi dan standar kualitas produk dalam perusahaan.

Dalam perusahaan ini, juga terdapat *team GKM* (Gugus Kendali Mutu) yang berfungsi untuk membahas mengenai persoalan-persoalan mengenai mutu, produktivitas, efisiensi perusahaan. Beberapa karyawan secara sukarela terlibat dalam GKM dan bersama anggota GKM lain berusaha untuk melakukan *improvement* terhadap perusahaan baik dari segi kualitas, produktivitas maupun efisiensi.

c. *Direct for Quality*

Sebelum proses produksi dilakukan karyawan di-*briefing* mengenai produk yang akan diproduksi, dan diberikan informasi *update shift* sebelumnya sudah sampai mana dan bila *shift* sebelumnya terdapat masalah sehingga perlu diantisipasi. Selanjutnya karyawan akan berdoa bersama.

Dalam rangka mengarahkan karyawan untuk paham apa yang harus dia lakukan dan bagaimana menghasilkan produk yang berkualitas, karyawan baik yang baru maupun yang lama mendapatkan *training*. Selain itu Standar Operasi Prosedur (SOP) juga dikomunikasikan kepada karyawan agar karyawan paham apa yang harus dia lakukan.

Dalam rangka menanamkan karyawan bahwa kualitas itu penting, perusahaan melakukan pendekatan dengan mendidik karyawan bahwa kualitas produk itu berdampak pada kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen akan berdampak pada penjualan produk. Jika kualitas produk buruk, maka konsumen tidak puas dan bisa beralih ke produk lain.

Jika karyawan sudah diarahkan, dibimbing dan di-*training*, karyawan yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan keuntungan yaitu pro-

mosi jabatan, kenaikan gaji dan bonus tambahan. Bagi karyawan yang kinerjanya buruk, bisa saja mendapat surat peringatan sampai pemutusan hubungan kerja.

d. *Controlling for Quality*

Perusahaan melakukan pengawasan kualitas dengan melakukan kontrol pada proses produksi dan pada beberapa CCP (*Critical Control Point*). Pada Rumah Potong Ayam (RPA) yaitu pada pemeriksaan *antemortem* dan *postmortem*. Dalam pabrik *Ready to Eat* (RTE), CCP pada proses proses deteksi metal dan *filling*. Dalam proses produksi, tentunya ada barang cacat dihasilkan oleh perusahaan baik di RPA maupun di *Ready to Eat* RTE. Untuk produk cacat di RPA, dapat digiling menjadi DMP (*Debonning Meat Poultry*). Perusahaan mengatasi produk cacat di RTE dengan memisahkannya dengan produk yang baik. Kemudian produk yang cacat tersebut akan dianalisa dan dicari tahu penyebabnya agar bisa langsung diatasi sehingga tidak terjadi lebih banyak produk cacat lainnya. Pada produk cacat yang disebabkan oleh pecah *cooking*, kebijakan perusahaan adalah tidak melakukan *rework* tapi di-*downgrade* menjadi pakan ternak.

Berdasarkan pembahasan di atas, perusahaan telah melakukan pengawasan operasional baik manajemen material maupun manajemen mutu. Namun, pengawasan operasional masih belum optimal karena masih ada produk cacat yang dihasilkan dan tidak dapat di-*rework*. Solusi atas permasalahan ini adalah meningkatkan kontrol pada tahap-tahap sebelum CCP (*Critical Control Point*) dan pada tahap CCP agar dapat mencegah terjadinya produk cacat. Selain itu, memberikan *training* khusus bagi karyawan yang bertanggung jawab atas tahap-tahap CCP untuk mencegah terjadinya produk cacat akibat kesalahan manusia.