

ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN OPERASIONAL DI PT SO GOOD FOOD WONOAYU SIDOARJO

Vivi Widyanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

Email: viviwidynt@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengelolaan operasional perusahaan dengan menganalisis pelaksanaan fungsi manajemen operasional dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penentuan informan dengan *purposive sampling*. Pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur. Uji keabsahan data dengan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan operasional produksi di PT So Good Food Wonoayu telah dilakukan dengan lengkap mulai dari perencanaan operasional, penjadwalan operasional, dan pengawasan operasional. Perencanaan operasional telah dilakukan sesuai kebutuhan. Penjadwalan operasional teratur dan terjadwal dengan lengkap. Pengawasan operasional terhadap material dan mutu dilakukan sesuai standar kualitas perusahaan. Perusahaan terus melakukan perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta produktivitas.

Kata Kunci: Manajemen Operasional, Fungsi Manajemen Operasional, Perencanaan Operasional, Penjadwalan Operasional, Pengawasan Operasional

PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman nasional semakin kompetitif karena jumlahnya cukup banyak (Kemenperin, 2018). Perkembangan industri makanan dan minuman menimbulkan persaingan bagi pelaku bisnis dalam industri tersebut untuk bertahan dalam industri. Kesuksesan perusahaan bergantung pada seberapa efektif cara yang digunakan perusahaan dalam produksi (Jain, Nemade, Yadav, & Sehgal, 2013). Tekanan kompetisi di dalam pasar mengharuskan perusahaan untuk melibatkan manajemen operasional untuk lebih efisien karena dapat menghancurkan perusahaan jika mereka tidak beroperasi secara efisien (Dodrajka, 2017). Kualitas perusahaan juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Perusahaan perlu menjalankan manajemen operasional dengan tepat, sebab biaya terbesar dikeluarkan perusahaan untuk aktivitas operasional (Heizer, Render & Munson, 2017). Manajemen operasional adalah suatu petunjuk sistematis dan pengawasan terhadap proses perubahan sumber daya menjadi suatu produk jadi yang bernilai dan bermanfaat bagi pelanggan (Griffin & Ebert, 2015). Ada 3 fungsi manajemen operasional yaitu perencanaan operasional, penjadwalan operasional, dan pengawasan operasional.

Perencanaan bisnis dan peramalan dikembangkan oleh manajemen menjadi perencanaan operasional. Perencanaan operasional terdiri atas kapasitas, lokasi, tata letak, kualitas dan metode. Selanjutnya perusahaan menyusun jadwal untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Perusahaan mengidentifikasi waktu spesifik untuk melakukan aktivitas-aktivitas operasional. Penjadwalan operasional terdiri atas *master operation schedule, detailed schedule, staff schedule, dan project schedule*. Perusahaan juga memantau kinerja operasional dengan membandingkan hasil dengan rencana dan jadwal yang terinci. Manajer mengambil tindakan perbaikan untuk hasil kinerja yang tidak sesuai. Pengawasan operasional terdiri atas *materials management dan quality control* (Griffin & Ebert, 2015). Total Quality Management meliputi seluruh aktivitas penting untuk menghasilkan barang dan jasa berkualitas tinggi dalam pasar. TQM melibatkan *planning for quality, organizing for quality, direct for quality, dan controlling for quality* (Griffin & Ebert, 2005).

PT So Good Food Wonoayu merupakan perusahaan yang bergerak di industri makanan. Perusahaan memiliki dua pabrik yaitu Rumah Potong Ayam (RPA) dan *Ready to Eat* (RTE). Pabrik RPA mengolah ayam hidup menjadi produk setengah jadi. Beberapa produk olahan RPA didistribusikan ke *horeca*. Kesesuaian produk yang diinginkan, kualitas produk yang dihasilkan, dan ketepatan pengiriman barang menjadi daya saing perusahaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Pabrik RTE memproduksi sosis siap makan. Dalam kegiatan operasionalnya, PT So Good Food Wonoayu melakukan pengawasan mutu mulai dari bahan baku hingga produk jadi. Meskipun begitu, dalam proses operasionalnya, masih terdapat pemborosan (*waste*) seperti barang cacat produksi, waktu tunggu proses, dan waktu kerja karyawan yang tidak optimal. Barang cacat menimbulkan biaya tambahan dan waktu tunggu proses yang lama menghambat operasional perusahaan. Proses produksi juga menggunakan mesin. Mesin yang tiba-tiba rusak juga menghambat operasional.

Biaya terbesar dikeluarkan perusahaan untuk aktivitas operasional sehingga perusahaan perlu melaksanakan fungsi manajemen operasional agar kegiatan operasional berjalan lancar dan menghasilkan produk yang berkualitas dengan efisien. Oleh karena itu, topik ini menarik untuk diteliti. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui fungsi manajemen operasional di PT So Good Food Wonoayu.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, dimana data tersebut mengandung makna atau data yang sebenarnya (Sugiyono, 2012). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara mengenai pengelolaan operasional perusahaan dilihat dari tiga fungsi manajemen operasional dengan informan yang ditentukan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah standar operasi prosedur perusahaan. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan informan penelitian yang terdiri dari: (1) Daniel Christian selaku Manajer Pabrik; (2) Agus Dian selaku Manajer Produksi Rumah Potong Ayam; (3) Eric Dwi selaku Asisten Manajer *Quality Control*. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Analisis data dalam penelitian menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Analisis data dilaksanakan melalui 3 tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2015). Uji keabsahan data dengan uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Operasional

1. Kapasitas

Kapasitas pada PT So Good Food Wonoayu ditentukan oleh PPIC (*Production Planning Inventory Control*) di Jakarta. Penentuan kapasitas produksi disesuaikan dengan permintaan pelanggan dan *forecast*. Kapasitas bahan baku 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) bulan November 2018 sekitar 6 truk. Kapasitas normal perhari untuk RPA adalah untuk mengolah 11 truk ayam hidup yang tiap truknya berisi kurang lebih 1.500 ekor ayam. Kapasitas normal *Ready to Eat* (RTE) adalah 10.000 karton perhari. Setiap karton berisi 6 toples yang masing-masing berisi 24 *pieces* sosis. Kapasitas mesin yang digunakan PT So Good Food Wonoayu juga berdasarkan kebutuhan dalam pabrik. Untuk pabrik RPA, kapasitas mesinnya disesuaikan dengan jumlah bahan baku yang akan diproses. Kapasitas normal mesin adalah 7-8 jam perhari. Pada bulan November, jam kerja mesin berkurang menjadi 5 jam sehari. Kapasitas mesin RTE adalah 24 jam perhari. Semua mesin dalam pabrik digunakan, dan tidak terdapat mesin cadangan. Semua mesin berfungsi sesuai kapasitasnya untuk memenuhi target permintaan yang telah ditentukan oleh pusat atau PPIC. Masalah kapasitas yaitu hambatan pada pada

proses pembekuan di RPA karena proses pembekuan DMP (*Debonning Meat Poultry*) tidak efisien, memakan waktu yang lebih lama yaitu 24-36 jam dibandingkan produk *boneless* yang standar waktu proses pembekuannya adalah 14-16 jam.

Kapasitas tenaga kerja sudah direncanakan sesuai kebutuhan untuk memenuhi target output perharinya. 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 terjadi kenaikan permintaan, PPIC akan menginformasikan 3 bulan sebelumnya. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat mempersiapkan tenaga kerja, *training* dan lainnya. Jika permintaan meningkat dan butuh waktu yang cepat untuk memenuhinya, maka akan dilihat kapasitas pabrik dapat memenuhi atau tidak. Jika kapasitas tidak mampu memenuhi permintaan, maka akan dialihkan ke pabrik So Good Food yang lain.

2. Lokasi

Lokasi perusahaan yang strategis memudahkan operasional perusahaan dan berdampak pada efisien atau tidaknya perusahaan. Lokasi perusahaan telah direncanakan sesuai dengan kriteria-kriteria yang ditentukan oleh 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. Dasar-dasar dalam penentuan lokasi perusahaan sudah ditentukan oleh *Team Project*. Lokasi perusahaan saat ini strategis dan 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 dan 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. Perusahaan juga dekat dengan sumber bahan baku dan sumber daya manusia.

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.

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*).

Fasilitas produktif (*productive facilities*)

Perusahaan memiliki dua pabrik yaitu 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. Fasilitas mesin di dalam pabrik baik ditata dengan aman dan rapi dengan *lay-out* yang mendukung proses operasional untuk berjalan dengan lancar. Mesin ditata agar karyawan dapat mengakses mesin dengan mudah. Mesin diatur dalam satu *line*, disesuaikan dengan urutan produksi untuk memudahkan pekerjaan, mengurangi *waste motion* yang dapat menjadi pemborosan dalam proses produksi. Tata letak sudah diverifikasi oleh sistem ISO (*International Organization for Standardization*) sehingga sudah aman.

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

Fasilitas non-produktif terdiri atas gudang dan area perbaikan mesin. Gudang bahan baku dan barang jadi berada dekat dengan area produksi. Pengiriman material bahan baku bisa lebih singkat. Gudang dalam perusahaan telah terpisah, baik gudang untuk *raw material* maupun gudang untuk barang jadi. Gudang yang terpisah untuk memudahkan kontrol. Tata letak gudang ditata dengan aman memperhatikan keselamatan barang didalamnya. Terdapat area perbaikan dalam perusahaan yaitu *workshop*. *Workshop* merupakan tempat dimana akan dilakukan *overhaul* pada mesin-mesin yang mengalami kerusakan. Mesin yang rusak dianalisis penyebab rusaknya. Jika kerusakan mesin bersifat minor, mesin diperbaiki di tempat. Jika kerusakan bersifat major, mesin diperbaiki di *workshop*.

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. Alat komunikasi yang lengkap. Tersedia tempat makan dan tempat untuk istirahat juga karaoke di kantor. Toilet telah dipisah antara toilet wanita dan toilet pria dan jumlahnya telah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Tersedia area parkir memudahkan distribusi barang. Tersedia area *loading dock* untuk bongkar muat.

4. Kualitas

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 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 melalui serangkaian proses yang telah dikontrol oleh bagian *quality control* mulai dari bahan baku hingga produk jadi. Hasil produksi perusahaan memiliki standar kualitas mengacu pada ISO 22.000, *halal assurance*, program manajemen resiko BPOM, dan NKV (Nomor Kontrol Veteriner). Setiap produk akan diperiksa dan dipastikan kualitasnya sesuai standar dan spesifikasi sebelum keluar dari pabrik. Perusahaan memastikan Standar Operasi Prosedur (SOP) *quality control* dilakukan dengan benar agar produk yang dihasilkan sesuai spesifikasi.

5. Metode

Perusahaan telah melakukan dokumentasi proses produksi. Perusahaan memiliki Standar Operasi Prosedur (SOP) untuk setiap proses produksi yang dilakukan dalam perusahaan. SOP dikomunikasikan kepada karyawan agar mereka paham apa yang harus mereka lakukan. Perusahaan melakukan *training* singkat untuk *operator* selama 2 – 3 hari yang diawasi oleh *supervisor*. *Briefing* singkat kurang lebih 5 menit dilakukan untuk menginformasikan produk yang akan diproduksi, jejak produksi *shift* sebelumnya, ada tidaknya masalah pada *shift* sebelumnya, misalnya jika ada mesin yang perlu diawasi. Sebelum proses produksi dimulai karyawan akan berdoa bersama. Perusahaan saat ini menggunakan mesin untuk proses yang dapat dilakukan secara otomatis. Dampaknya ke proses produksi adalah lebih produktif. Proses produksi lebih cepat dan lebih efisien.

Penjadwalan Operasional

Penjadwalan operasional pada PT So Good Food Wonoayu telah dilakukan dengan memperhatikan *inventory* dan daya atau kapasitas pabrik. Penjadwalan telah diatur oleh *head office* dengan koordinasi dari bagian *inventory* di Wonoayu. Jadwal terdiri atas jadwal bulanan dan mingguan. Jadwal yang ada diketahui oleh semua karyawan. Target RTE adalah sebanyak 300.000 karton perbulan. Dalam operasionalnya pabrik di Wonoayu dapat mengatur berapa banyak yang harus diproduksi asalkan memenuhi target setiap harinya. Target harian untuk Rumah Potong Ayam (RPA) adalah 11 truk ayam perhari. Target harian untuk *Ready to Eat* (RTE) adalah 10.000 karton perhari. Jadwal kerja dalam pabrik RPA adalah lima hari kerja dalam satu minggu (Senin – Jumat) dan satu *shift* perhari. Jadwal kerja dalam pabrik RTE adalah setiap hari dengan tiga *shift* perhari. Setiap *shift* bekerja dalam waktu 8 jam. Ada pengaturan tenaga kerja dalam tiap proses produksi. Pengaturan tenaga kerja ini dapat bersifat fleksibel. Perusahaan melakukan pengaturan tenaga kerja agar waktu kerja karyawan optimal dengan saling membantu antara proses. Perusahaan menerapkan *multi-skilling* sehingga tiap karyawan di RPA bisa melakukan tugas lain dalam proses lainnya di RPA jika dibutuhkan. Bulan November 2018, RPA hanya mengolah 5-6 truk ayam dari kapasitas normalnya 11 truk ayam sehingga beberapa proses di RPA jam kerjanya berkurang. Hal tersebut menyebabkan karyawan menganggur dan

tidak efisien dalam menggunakan sumber daya tenaga kerja. Pengaturan tenaga kerja yang fleksibel dan dibantu oleh adanya *multi-skilling* membantu mengoptimalkan jam kerja karyawan.

Karyawan Rumah Potong Ayam (RPA) terdiri atas PKWT (Pekerja Paruh Waktu) dan karyawan tetap. Jam kerja karyawan tetap dan PKWT sama yaitu 8 jam dalam 1 *shift*. Karyawan *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. Jadwal libur di RPA adalah hari Sabtu dan Minggu. Jadwal libur di RTE bergantian antara tim yang ada di RTE. Terdapat 4 tim kerja dan sehari ada 3 *shift*. Dalam 1 hari ada 1 tim yang *off*, dan waktu libur tersebut dijadwalkan bergantian tiap timnya.

Perawatan mesin telah terjadwal. *Preventive maintenance* dijadwalkan harian, mingguan, bulanan, atau pada waktu-waktu tertentu sesuai kebutuhan perusahaan.

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.

Manajemen Material

a) Pemilihan Pemasok

Perusahaan memiliki lebih dari satu pemasok yang disebut *alternate supplier*. Pemasok lebih dari satu agar tidak terjadi monopoli harga dan mengantisipasi jika pemasok lainnya tidak mampu memenuhi permintaan perusahaan. Pemasok-pemasok tersebut dinilai oleh perusahaan sebelum melakukan kontrak. 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. 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 email, perusahaan menginformasikan keterlambatan waktu pengiriman

bahan baku, kekurangan pengiriman bahan baku, ketidak-sesuaian pengiriman bahan baku. Teguran dan saran disampaikan untuk perbaikan. *Scorsing* atau *punishment* dengan mengurangi *order* dari pemasok juga dapat dilakukan. Audit internal dilakukan 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. Kualitas bahan baku tidak sesuai akan dilihat apakah penyimpangannya masih bisa ditoleransi. Jika tidak, akan langsung ditolak.

b) Pembelian

Pembelian bahan baku disesuaikan dengan *inventory* yang ada. Gudang penyimpanan terbatas, sehingga pembelian bahan baku perlu disesuaikan sehingga tidak menimbulkan biaya *holding* yang mahal. Pembelian bahan baku dikontrol oleh PPIC (*Production Planning Inventory Control*) dengan koordinasi dengan bagian *inventory* Wonoayu. Pembelian bahan baku dipesan melalui PO (*Pre-Order*) kepada pemasok, kemudian pemasok dapat mengirimkannya secara bertahap. Jika bahan baku tersebut diimpor maka pengirimannya akan dilakukan secara langsung dalam sekali kirim karena mempertimbangkan *lead time* dan biaya kirim yang mahal.

c) Transportasi

Alat transportasi yang digunakan perusahaan 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 tidak boleh digunakan untuk mengangkut hewan selain ayam karena dapat menimbulkan kontaminasi silang. Untuk bahan baku lainnya menggunakan truk biasa yang sesuai kapasitas produk yang dikirim. 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 .

d) Gudang dan Persediaan

Gudang terbagi menjadi gudang bahan baku, gudang *finished good*, gudang *sparepart*. Gudang 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. Bahan baku dan barang jadi dalam gudang ditata sesuai dengan tanggal kadaluarsanya sehingga memudahkan kontrol.

Manajemen Mutu

Manajemen mutu melalui *Total Quality Management* terdiri atas:

a) *Planning for Quality*

Perusahaan memiliki standar kualitas untuk bahan baku dengan kriteria-kriteria tertentu. 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) 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. Terdapat *team GKM* (Gugus Kendali Mutu) yang membahas persoalan-persoalan mengenai mutu, produktivitas, efisiensi perusahaan. Beberapa karyawan secara sukarela terlibat dalam GKM dan 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* 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.

Untuk karyawan yang berkinerja baik, perusahaan memberikan apresiasi melalui *performance appraisal* dalam tahunan. Karyawan yang berkinerja baik dan aktif diberi nilai yang bagus. Hasil penilaian kinerja 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.

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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari ketiga fungsi operasional yang sudah dijalankan oleh PT So Good Food Wonoayu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melakukan perencanaan operasional secara lengkap dan detail, mulai dari kapasitas, lokasi, tata letak, metode dan kualitas. Perencanaan kapasitas produksi disesuaikan dengan daya perusahaan dan juga permintaan pelanggan. Lokasi perusahaan sudah strategis dan memudahkan perusahaan untuk melakukan operasional produksinya. Tata letak perusahaan sudah diatur sedemikian rupa sehingga memudahkan operasional produksi. Tersedia fasilitas-fasilitas pendukung yang mendukung operasional. Perusahaan terus melakukan perbaikan pada proses produksi sehingga yang tidak efektif bisa diperbaiki. Kualitas produk memiliki acuan standar yang jelas. Penjadwalan operasional terjadwal dengan detail mulai dari berapa banyak produk harus dihasilkan dalam waktu tertentu. Ada pembagian *shift* dan jam kerja bagi karyawan. Perusahaan juga melakukan tindakan pencegahan dengan adanya jadwal untuk *maintenance*. Pengawasan operasional telah dilakukan. Pengawasan terhadap *inventory*, pemasok, pembelian bahan baku, gudang dan transportasi telah dilakukan. Karyawan telah berpartisipasi dalam hal kualitas. Perusahaan mengarahkan dan menanamkan pentingnya kualitas pada produk kepada karyawan. Namun, pengawasan produksi masih kurang optimal karena masih ada barang cacat yang merugikan perusahaan. Hal ini disebabkan karena kontrol yang kurang dari *supervisor* dan *quality control* serta *operator* yang kurang fokus dalam bekerja.

Saran yang dapat diberikan pada perusahaan, antara lain:

1. Perusahaan dapat meningkatkan daya *evaporator* pada *blast freezer* karena *blast freezer* memakan

- waktu pembekuan yang lama. Hal ini untuk mempercepat proses pembekuan pada *blast freezer*.
2. Memberikan *reward* berupa pujian bagi karyawan karena mereka telah melakukan proses produksi dengan baik untuk meningkatkan motivasi kerja.
 3. Perusahaan terus meningkatkan kualitas produk dan mencegah terjadinya barang cacat. Pencegahan dilakukan pada bagian-bagian kritis dimana kesalahan sering terjadi dan menimbulkan produk cacat. *Training* lebih lagi pada karyawan *boneless*. Kontrol pada proses *filling* dan *sealing* perlu ditingkatkan karena pecah *cooking* paling banyak terjadi akibat proses *filling* dan *sealing* yang kurang tepat.
 4. Perusahaan terus meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi melalui adanya GKM. Perusahaan perlu memberikan *reward* tambahan pada anggota GKM karena sudah meluangkan waktunya, berdiskusi bersama anggota GKM lain sepulang kerja untuk kepentingan perusahaan.
 5. Melibatkan semua karyawan dalam melakukan perbaikan. Setiap ide perbaikan karyawan diajukan ke tim GKM untuk dibahas.

DAFTAR REFERENSI

- Blocher, E.J., Chen, K.H., Cokins, & Gary, L.T.W. (2007). *Manajemen biaya penekanan strategis* (3rd ed). Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, R.L. (2006). *Management-manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Dodrajka, Sangeta. (2017). Operations management: An overview and concept development. *International Journal of Business and Management Science*. & (2), 35-39. Retrieved from <http://www.ijmbs.com/Vol7/vol7.2/5-dr-sangeeta-dodrajka.pdf>.
- Ferrell, O.C., Hirt, G.A., & Ferrell, L. (2011). *Business: A changing world* (8th ed). United States: McGraw-Hill.
- Griffin, R.W., & Ebert, R.J. (2002). *Business* (6th ed). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- _____ (2006). *Business* (8th ed). New Jersey: Pearson Education.
- _____ (2015). *Business essentials* (10th Ed). Boston: Pearson Education.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operation management: Sustainability & supply chain management* (12th ed). England: Pearson Education Limited.
- Jain, R.K., Nemade, H., Yadav, G.H., & Sehgal, P. (2013). Operations management in different disciplines. *International Journal of Advanced in Engineering & Technology*, 6(2), 938-944. Retrieved from http://www.e-ijaet.org/media/42114-IJAET0514289_v6_iss2_938to944.pdf.
- Kemenperin.go.id, 2018, Industri makanan dan minuman masih jadi andalan. Retrieved from <http://www.kemenperin.go.id/aartikel/18465/Industri-Makanan-dan-Minuman-Masih-Jadi-Andalan>.
- Kontan.co.id, 2018. Semester I 2018, industri minuman tumbuh 8,41%. Retrieved from <https://industri.kontan.co.id/news/semester-i-2018-industri-minuman-tumbuh-841>.
- Marire, M.I., Nwankwo, B.E., & Sydney-Agbor, Ngozi. (2014). The problems of quality control in the manufacturing sector a study of Nigeria Breweries Plc, Enugu. *Journal of Business and Management*. 16(12). 96-107. Retrieved from <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue12/Version-1/N01612196107.pdf>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Management* (12th ed). Pearson Education.
- Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____ (2013). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- _____ (2015). *Metode penelitian dan pengembangan, research and development*. Bandung: Alfabeta.