

## ANALISIS MANAJEMEN OPERASIONAL PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR TBK (ICBP)

**Fendy Cuandra<sup>1\*</sup>**

fendy.cuandra@uib.ac.id<sup>1\*</sup>

**Zulfiniar Nur Karimah<sup>2</sup>**

1941069.zulfiniar@uib.edu<sup>2</sup>

**Ayu Fauzia Rahmah<sup>3</sup>**

1941260.ayu@uib.edu<sup>3</sup>

**Efriza Shahara Kennedi<sup>4</sup>**

1941028.efriza@uib.edu<sup>4</sup>

**Hendro<sup>5</sup>**

1941223.hendro@uib.edu<sup>5</sup>

**Universitas Internasional Batam**

### ABSTRAK

Manajemen operasional PT. Indofood Sukses Makmur Tbk (ICBP) dari segi *managing quality, human resource management, supply chain management* serta penerapan MRP dan ERP menjadi pokok bahasan untuk mengetahui permasalahan operasional dan strategi penanggulangannya pada masa sebelum, selama dan setelah pandemi COVID-19. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dan menggunakan data sekunder. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dapat diupayakan untuk solusi permasalahan tersebut yakni dengan melaksanakan audit, menggunakan *Six Sigma* untuk mengelola kualitas, menyeimbangkan kondisi terbaru dalam masa *new normal* serta menjaga produktivitas dan efisiensi target kerja dalam sumber daya manusia, menggunakan E-SCM dan Big Data dalam pengelolaan *supply chain*, serta terus memanfaatkan penggunaan ERP dalam mengintegrasikan seluruh fungsi bisnis perusahaan agar kegiatan operasional berjalan dengan efektif dan efisien.

**Kata kunci:** Manajemen operasional, manajemen kualitas, manajemen sumber daya manusia, manajemen rantai pasok, ERP dan MRP.

### ABSTRACT

*Operational management of PT. Indofood Sukses Makmur Tbk (ICBP) in terms of managing quality, human resource management, supply chain management as well as the implementation of MRP and ERP are the subject of discussion to find out operational problems and strategies for dealing with them before, during and after the COVID-19 pandemic. The research was conducted using qualitative methods and using secondary data. The results of the research show that the strategies that can be pursued to solve these problems are by carrying out audits, using Six Sigma to manage quality, balancing the latest conditions in the new normal period and maintaining productivity and efficiency of work targets in human resources, using E-SCM and Big Data in supply chain management, and continue to utilize the use of ERP in integrating all of the company's*

*business functions so that operational activities run effectively and efficiently.*

**Keywords:** *Operational management, quality management, human resource management, supply chain management, ERP and MRP.*

## 1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti memiliki kegiatan operasional yang mendukung kesuksesan dalam mencapai tujuan dan menjaga keberlanjutan perusahaan. Kegiatan operasional mengacu pada bagaimana perusahaan dapat memberikan nilai terhadap barang atau jasa mulai dari proses input sampai dengan output. Dengan itu diperlukannya manajemen operasi yang merancang serta mengatur semua kegiatan operasi agar mencapai tingkat efektif dan efisien. Manajer operasi selalu menghadapi tantangan dalam menentukan strategi pengembangan yang akan dilakukan. Namun setelah mengalami pandemi COVID-19 banyak ditemukan dinamika dalam kegiatan operasional dan perbandingannya pada saat sebelum, selama dan setelah pandemi.

PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk adalah salah satu perusahaan mie dan produk *consumer* terkemuka di Indonesia. Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya tentunya tidak luput dari berbagai kendala dan masalah yang dialami. Menurut penelitian Marpaung, (2016) perusahaan tersebut memiliki permasalahan dalam hal kualitas produksi pada kegiatan operasionalnya seperti ditemukannya produk rusak serta ditemukannya

kecacatan kemasan produk pada proses *packaging* (Trenggonowati & Bimantara, 2018). Kemudian ditemukan pula kecacatan pada produk yang disebabkan oleh *cutting, frying, cooling* dan *wrapping process*. Lalu pada saat pandemi, kegiatan pengawasan dan pemantauan untuk menjaga kualitas juga terbatas dikarenakan adanya aturan *social distancing* dan adanya sebagian karyawan yang melaksanakan WFH, sehingga proses pengawasan dan inspeksi tidak bisa fleksibel seperti halnya sebelum masa pandemi (Satya & Nurdeni, 2022).

Menurut Ellen *et al.*, (2022), permasalahan pada kegiatan operasional dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia juga ditemukan seperti masalah kedisiplinan dan produktivitas karyawan, terbatasnya penggunaan mesin dengan tenaga *manpower* karena adanya *social distancing* (Pratiwi *et al.*, 2020), serta permasalahan yang diakibatkan oleh transisi *new normal* dalam budaya kerja perusahaan (Abdullah, 2021).

Pada penelitian ditemukan permasalahan perusahaan dari segi *supply chain management* seperti permasalahan distribusi dan harga bahan baku. Dengan adanya pandemi juga berakibat terkendalanya proses *sourcing* bahan dari luar negeri karena

adanya *lockdown* (Angelino et al., 2022). Kemudian selain permasalahan *supply chain* ditemukan pula permasalahan pada proses integrasi fungsi pekerjaan dengan pemanfaatan ERP dan MRP. Masalah yang lumrah terjadi yaitu terkendalanya penggunaan ERP karena adanya gangguan server dan jaringan, masalah *maintenance*, serta terbatasnya IT *manpower incharge* dalam pelaksanaan penyelesaian kendala secara langsung karena adanya *social distancing* pada masa pandemi (Angelino et al., 2022).

Rumusan masalah pada penelitian adalah permasalahan yang muncul sebelum, selama dan setelah pandemi COVID-19 dari sisi *managing quality*, *human resources management*, *supply chain management*, dan penerapan MRP dan ERP serta strategi untuk mengatasinya dalam kegiatan operasional yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk (ICBP). Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui permasalahan kegiatan operasional PT Indofood Sukses Makmur Tbk (ICBP) dari segi *managing quality*, *human resources management*, *supply chain management*, dan penerapan MRP dan ERP sehingga selanjutnya dapat dianalisis solusi atau strategi dalam menanggulangi permasalahan yang ada agar perusahaan dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya dengan efektif dan efisien.

## 2. TEORI DAN HIPOTESIS

### Manajemen Operasional

Menurut Sari (2017), Manajemen Operasi adalah proses atau aktivitas untuk menghasilkan produk dengan mengubah masukan menjadi hasil. Manajemen produksi dan operasi juga dapat diinformasikan seperti pekerjaan mengelola serta mengkoordinasikan konsumen yang efektif dan efisien dari berbagai sumber daya untuk pembuatan atau peningkatan penggunaan produk.

*Operation management* yakni aktivitas bahwa terkait atas produksi materi, servis, dan koalisinya melewati metode yang mengubah sumber daya pembuatan menjadi hasil yang diperlukan di dalam jurnal (Rambitan et al., 2018).

Menurut buku *Operation Management* oleh Stevenson, (2002), penjelasan *operation management* adalah merupakan bentuk maupun sejalur prosedur dalam pengerjaan barang atau penyediaan fasilitas.

Berdasarkan Utama et al., (2019), Manajemen operasi mengacu pada penggunaan sumber daya dari kegiatan produksi untuk menghasilkan barang atau jasa sedemikian rupa sehingga tujuan waktu yang memadai, kuantitas yang memadai dan kualitas yang memadai tercapai secara efisien dan efektif biaya proses pengambilan keputusan, alokasi.

Menurut Sari (2017), Manajemen

operasi yakni penelitian atas pemungutan kesimpulan dalam tugas, komposisi teknik, dan kewajiban mengenai produksi materi dan bantuan dalam suatu lembaga.

Dalam Huriati et al., (2021), Pengendalian operasional yakni suatu susunan pengendalian yang komplit dan ideal terhadap karyawan, material, alat, perangkat, bahan baku atau ciptaan, biasanya digunakan sebagai barang atau jasa dan biasanya diperdagangkan. Berdasarkan Handoko (2015:3) di dalam jurnal Wanget et al., (2018), menyebutkan bahwa upaya dari pengerjaan optimal penggunaan sumber daya ialah dari manajemen produksi juga operasi. Diantara sumber daya itu termasuk mesin, bahan baku, tenaga kerja, dan proses yang mengubah produk maupun layanan.

Berdasarkan Evan dan Collin, di dalam jurnal Khomariah & Kurniawan (2020), *operation management* adalah keahlian dan kecakapan untuk menciptakan produk serta layanan yang andal lalu mengirimkannya kepada pelanggan.

Menurut Subagyo di dalam jurnal Khomariah & Kurniawan (2020), Manajemen operasi adalah penerapan pengetahuan mengendalikan pembuatan suatu kegiatan operasional agar dapat berjalan secara efektif. Menurut Budiarto (2015), manajemen operasi yaitu proses menggabungkan dan mengubah sumber daya untuk menciptakan nilai dengan

cara yang dikendalikan oleh sistem.

### **Managing Quality**

Terdapat beberapa definisi kualitas. Jika dilihat dari sudut pandang *user based, quality* atau kualitas adalah kemampuan suatu produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya (Alamsyah et al., 2022). Jika dilihat dari sudut pandang *manufacturing based*, kualitas berarti memenuhi standar yang ditentukan. Sedangkan menurut sudut pandang *product based*, kualitas dilihat dari tingkat presisi dan variabel terukur (Heizer et al., 2019).

*Total quality management* (TQM) adalah manajemen keseluruhan bagian dari perusahaan agar unggul dalam segala aspek layanan maupun produk yang dibutuhkan pelanggan. Seluruh 10 keputusan yang dibuat oleh manajemen operasional harus memperhatikan segala aspek yang berfokus pada pemenuhan ekspektasi pelanggan. Hal ini bertujuan agar perusahaan bisa memimpin pasar dari produk atau layanan bisnisnya. Terdapat beberapa konsep untuk program TQM yang efektif diantaranya yaitu *continuous improvement* atau perbaikan yang berkelanjutan adalah program manajemen kualitas yang mencakup karyawan, perlengkapan, *supplier*, material dan prosedur (Heizer et al., 2019). Selanjutnya adalah *six sigma* yaitu program yang dirancang untuk mengurangi kecacatan atau kekurangan

pada produk atau layanan serta bertujuan untuk mencapai efisiensi waktu, memperbaiki kualitas dan mengurangi biaya (Satya & Nurdeni, 2022).

Model dari *six sigma* adalah DMAIC yang merupakan lima langkah dalam model perbaikan yakni *defines, measures, analyzes, improves* dan *control* (Trenngonowati & Bimantara, 2018).

### **Human Resource, Job Design and Work Measurement**

*Human Resource Strategy* atau strategi sumber daya manusia didefinisikan pada pengetahuan perusahaan secara menyeluruh tentang bagaimana mengendalikan karyawan agar dapat memperkuat daya saing perusahaan serta menyeimbangkan kesejahteraan karyawan (Räsänen, 2017). Dengan begitu perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan dapat bermanfaat secara efisien di bidangnya dan memastikan karyawan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik, berkomitmen serta saling percaya antara karyawan dengan perusahaan.

Menurut Räsänen (2017), *job design* atau desain pekerjaan adalah proses serangkaian kelompok pekerjaan yang dibagi lagi menjadi beberapa bagian tertentu yang dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk membagi tugas dengan sebuah pencapaian pada setiap satuan pekerjaan tertentu.

Menurut buku Heizer et al., (2019),

*job design* merupakan penentuan tanggung jawab atau tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam konteks individu maupun kelompok. Ada lima komponen yang harus diperhatikan dalam membuat desain pekerjaan, yaitu *labour specialization job expansion, psychological component of job design, self - directed teams* dan *motivation and incentive systems*.

Menurut Ananda (2021), *work measurement* atau pengukuran kerja adalah kegiatan dimana mengimplementasikan alat kendali keuangan yang berfungsi untuk memastikan kesempurnaan dan efektifitas suatu pekerjaan.

Menurut buku Heizer et al., (2019) dalam menentukan standar kerja dapat ditentukan melalui 4 cara yaitu *historical experience, time studies, predetermined time standard* dan *work sampling*.

### **Supply Chain Management**

*Supply Chain Management* menurut Lukman (2021) merupakan saluran distribusi adalah jaringan lembaga yang saling bergantung yang melakukan fungsi logistik yang diperlukan untuk tujuan konsumsi. Kegiatan *Supply Chain Management*, mulai dari pemenuhan pengiriman barang dari pemasok ke produsen hingga pemenuhan pesanan dari pelanggan. Tidak ada produk tanpa manajemen rantai pasokan. Tanpa produk, pesanan pelanggan tidak dapat dipenuhi. Tanpa penjualan, sebuah perusahaan mungkin tidak dapat

beroperasi secara normal. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa tulang punggung organisasi adalah manajemen rantai pasokan (Tanaka & Nurcaya, 2018). Berikut adalah jenis saluran distribusi menurut (Sengkey et al., 2020) :

- a. Produsen-Konsumen: Bentuk saluran distribusi yang paling sederhana dan terpendek.
- b. Produsen-Pengecer-Konsumen: Disebut juga saluran distribusi langsung, grosir membeli langsung dari produsen.
- c. Produsen-Grosir-Pengecer-Konsumen: Grosir membeli dari produsen kemudian pengecer membeli dari grosir lalu yang terakhir konsumen membeli dari pengecer.
- d. Produsen-Distributor-Pengecer-Konsumen: Produsen Distributor Agen (Distributor atau Agen Pabrik) pilih sebagai pedagang.
- e. Produsen-Perantara-Grosir-Pengecer-Konsumen: Dalam saluran distribusi ini, produsen sering menggunakan perantara sebagai perantara untuk mendistribusikan barang ke pedagang grosir, yang mendistribusikannya ke pedagang grosir jual ke toko-toko kecil.

Adapun bagian dalam *supply chain management* menurut Lukman (2021) diantaranya:

#### a. *Upstream Supply Chain*

*Upstream Supply Chain Management* biasanya mengatur hubungan yang tampak pada perusahaan dengan supplier perusahaan tersebut, ataupun pihak yang berkaitan dengan pergerakan barang. Dengan begitu, barang jadi yang sudah diproduksi oleh sebuah perusahaan, tidak langsung disalurkan ke konsumen, namun terdapat pihak yang menjadi perantara untuk mendistribusikan produk jadi tersebut ke konsumen.

#### b. *Downstream Supply Chain*

Merupakan manajemen yang menangani pergerakan barang dari bisnis langsung ke konsumen. Oleh karena itu, jika rantai pasokan hulu harus melalui pemasok terlebih dahulu, rantai pasokan hilir dapat dibeli langsung oleh konsumen. Contoh pengelolaan ini adalah mebel dan galeri seni. Dengan kata lain, memproduksi produk secara langsung sesuai dengan permintaan konsumen.

#### c. Rantai Pasokan Internal (*internal supply chain*)

Manajemen rantai pasokan internal biasanya dikaitkan dengan aktivitas penerimaan suatu perusahaan dan hal-hal yang biasa dipertimbangkan dalam manajemen rantai pasokan internal ini adalah pengendalian produksi, manufaktur, dan pengendalian ketersediaan bahan baku.

***Material Research Planning (MRP) dan Enterprise Resource Planning (ERP)***

Dalam struktur MRP, terdapat beberapa poin penting yang perlu diperhatikan yaitu *gross material requirement plan* yang merupakan jadwal yang menunjukkan total permintaan suatu barang (sebelum dikurangi persediaan yang ada dan penerimaan jadwal), kapan suatu bahan harus dipesan dari pemasok, dan kapan produksi harus dimulai untuk memenuhi permintaan sesuai dengan tanggal yang ditetapkan.

Kekuatan MRP adalah merencanakan segala sesuatu dengan tepat waktu dan akurat. Banyak perusahaan menanggapi penjadwalan kecil atau perubahan kuantitas bahkan jika mereka menyadarinya (Heizer et al., 2019).

Keterbatasan dari MRP adalah tidak dapat melakukan penjadwalan secara terperinci. MRP juga merupakan teknik perencanaan dengan waktu tenggang yang memuat pekerjaan ke dalam satuan waktu dengan kurusan tak terbatas (Heizer et al., 2019).

ERP atau *enterprise resource planning* merupakan sebuah solusi perangkat lunak yang memenuhi persyaratan proses suatu perusahaan sambil mengikuti tujuan organisasi dengan mengintegrasikan semua fungsi perusahaan. Sistem ERP yang terintegrasi dengan baik dapat meningkatkan efektivitas operasional dan menghasilkan keunggulan kompetitif dengan membantu operasi bisnis

organisasi (Al Nawaiseh et al., 2022).

Dengan menggunakan ERP, dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja dengan menawarkan integrasi, standarisasi, dan penyederhanaan transaksi bisnis. Selain itu, menggunakan sistem ERP dapat memperluas cakupan yang memungkinkan pelacakan pesanan dan informasi perencanaan dan kontrol penting lainnya di perusahaan mulai dari *procurement* hingga ke *customer delivery*. Banyak sistem ERP yang dapat membagi data perusahaan dengan manajer sehingga manajer berpotensi memiliki visibilitas rentang rantai pasokan yang lengkap serta efektif dan efisien untuk digunakan (Smadi, 2016).

### 3. METODOLOGI

Jenis penelitian merupakan kualitatif, dimana menganalisis data dengan mengobservasi berbagai informasi yang didapatkan dari media internet berupa website resmi dan jurnal. Objek penelitian yaitu manajemen operasional PT Indofood Sukses Makmur Tbk (ICBP). Data yang digunakan merupakan data sekunder dengan mengumpulkan data dari berbagai penelitian terdahulu serta website resmi PT Indofood Sukses Makmur Tbk (ICBP). Teknik analisis data dilakukan dengan membandingkan keadaan manajemen operasional perusahaan dari sebelum, selama dan setelah pandemi

COVID-19.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Profil Perusahaan

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk adalah salah satu perusahaan mie dan makanan siap saji terkemuka di Indonesia. Perusahaan ini merupakan penggabungan dari beberapa perusahaan Salim Group yang dikelola secara terpisah. Grup Salim meluncurkan produk mie instan pertamanya, Sarimi, pada tahun 1982. Grup Salim selanjutnya meluncurkan makanan lainnya pada tahun 1985, makanan ringan pada tahun 1990 dan produk penyedap makanan pada tahun 1991 dan dikembangkan dan dikembangkan sebagai divisi dari Grup Produk Konsumen Bermerek (CBP). Untuk itu, perusahaan tersebut bernama Indofood CBP dan produknya sebenarnya merupakan produk komersial yang dijual kepada konsumen dalam bentuk produk jadi pada tahun 1994. CBP Group mulai memproduksi berbagai produk susu, Drayton Pte.

Perusahaan ini resmi dibangun pada tanggal 2 September 2009 dengan memisahkan diri dari industri makanan juga minuman yang ada. Menurut Anggaran perusahaan, ICBP terdiri dari manufaktur, perdagangan, pengangkutan dan pengelolaan mie, makanan matang, biskuit, cemilan ringan, makanan khusus, makanan olahan dan minuman non-alkohol.

Produksi berbagai merek oleh ICBP beberapanya adalah Indomie, Sakura, Pop Mie, dan sebagainya. Perusahaan juga memproduksi susu, penyedap makanan, dan makanan khas yang termasuk makanan ibu mengandung, makanan bayi, serta ibu menyusui. ICBP juga menggarap bisnis pengemasan sebagai departemen pendukung untuk pengemasan fleksibel. Merek utama termasuk Indomie, Supermi, Sarimi, Indomilk, Cap Enak dan Indofood.

##### Aktivitas Operasional Perusahaan

##### *Managing Quality*

Perusahaan menggunakan *quality cost* dan *appraisal fees* untuk menekan atau mengurangi potensi kemungkinan buruknya kualitas suatu produk, contohnya pengujian produk pada proses pembuatan *final product*, serta biaya pemeriksaan atau inspeksi akhir pada bahan baku serta melakukan perbaikan pada produk cacat yang tidak sesuai standar agar produk perusahaan yang dihasilkan selalu sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan (Marpaung, 2016).

Selain itu perusahaan juga menggunakan *Six Sigma* sebagai upaya peningkatan kualitas menuju target 3,4 kegagalan per sejuta kesempatan (DPMO) pada setiap transaksi produk yang dihasilkan (Treggonowati & Bimantara, 2018).

Metode FMEA (*Failure Mode and*

*Effects Analysis*) juga digunakan untuk identifikasi kemungkinan kecacatan produk pada proses produksi serta menganalisis metode yang selama ini diterapkan untuk dijadikan sebagai dasar dalam langkah perbaikan yang akan dilakukan (Satya & Nurdeni, 2022).

### **Human Resource Management**

Perusahaan melakukan beberapa kegiatan pengembangan SDM bertujuan untuk mendukung pencapaian serta keberlanjutan perusahaan. Kegiatan pengembangan SDM berupa mengetahui keperluan karyawan, melakukan training setiap periode tertentu, memberi pelatihan kepada karyawan baru, kemudian seleksi karyawan baru, *job appraisal*, memberikan promosi jabatan dan jenjang karir, dan menjaga hubungan baik dengan karyawan. Selain itu ada program khusus yang dicanangkan yakni *Off The Job Training* atau kegiatan pelaksanaan praktik kerja di luar lingkungan perusahaan seperti belajar dari pengalaman para ahli dan profesional di lingkungan eksternal perusahaan serta *On The Job Training*, melaksanakan pelatihan praktik kerja di lingkungan internal perusahaan (Ramadhani & Anwar US, 2021).

### **Supply Chain Management**

Pelaksanaan SCM perusahaan yaitu dimulai dari *supplier* menyediakan bahan baku yang digunakan sebagai bahan

utama pembuatan produk perusahaan, kemudian bahan baku tersebut disimpan di warehouse sebagai gudang penyimpanan stok atau persediaan, kemudian bahan baku tersebut diolah menjadi produk setengah jadi contohnya seperti mie instan, kemudian produk setengah jadi tersebut masuk ke lab uji coba untuk dilakukan pengecekan mutu atau kualitas dari produk untuk memastikan bahwa produknya layak diedarkan. Kemudian produk dilakukan pengemasan setelah lulus dari uji coba kelayakan mutu, hingga akhirnya dilakukan pendistribusian dari pabrik atau perusahaan ke para agen distributor, atau para pengecer seperti toko-toko kecil, sehingga konsumen dapat membeli produk perusahaan dari para pengecer tersebut (Fitrian et al., 2022).

### **MRP & ERP System**

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP) menerapkan sistem ERP dalam kegiatan operasionalnya menggunakan sistem ERP SAP R/3 yang dibantu oleh sistem lain untuk mengintegrasikan fungsi bisnis seperti manajemen rantai pasokan, aktivitas keuangan, pengendalian inventaris, dan lain sebagainya.

Dalam operasional ICBP dapat menangani setiap kekurangan ataupun kendala yang terjadi pada ketersediaan bahan bakunya karena ICBP merupakan perusahaan manufaktur. Dalam hal itu,

ICBP menggunakan SAP R/3 untuk menangani masalah-masalah yang muncul. Beberapa divisi yang terintegrasi mengatasi permasalahan ketersediaan dengan cepat dan tepat. Seperti yang diketahui bahwa ICBP membuat Indomie dengan bumbu yang dibutuhkan berbeda-beda untuk tiap varian Indomie, maka *Food Ingredient Division* yang akan mengatasi permasalahan tersebut dengan membuat bumbu yang disesuaikan dengan perencanaan. Dan divisi rencana produksi yang akan memastikan setiap varian mie instan tidak mengalami kesalahan dalam langkah produksinya. Pada waktu yang sama, diperlukan juga pengawasan terhadap pergudangan ICBP agar dapat dipastikan bahwa setiap persediaan yang diperlukan untuk produksi mencukupi (Angelino et al., 2022).

### **Permasalahan Operasional Perusahaan Sebelum, Selama, dan Setelah Pandemi COVID-19**

#### **Permasalahan Pengelolaan Kualitas (*Managing Quality*)**

Sebelum Pandemi *covid-19* masih adanya kekurangan pada proses produksi berupa ditemukannya produk rusak, jika terdapat peningkatan pada produk rusak maka akan mengakibatkan naiknya harga pokok produksi per unit barang yang berimplikasi pada semakin terkendalanya persaingan dengan kompetitor lain (Marpaung, 2016).

Terdapat 4 jenis kecacatan pada proses *packaging* yakni karton tidak simetris dengan persentase 13,9%, kode tidak jelas dengan persentase 11% dan lepas lakban dengan presentase 69,7%. Nilai persentase tersebut didapatkan dari hasil perhitungan dengan pareto chart. Level *sigma* yang didapat setelah dilakukan perhitungan DPMO ada pada level 3. Namun level tersebut belum bisa dikatakan ideal karena level idealnya adalah di titik 3,4 (Trenggonowati & Bimantara, 2018).

Selama Pandemi *covid-19* terdapat masalah pada proses *packaging* yang mengakibatkan kemasan luar mie yang tidak tertutup dengan rapat, mie yang patah atau hancur, kebocoran pada kemasan, dan kemasan terbuka pada bumbu. Serta Terhambatnya proses pengontrolan dan pengawasan serta audit secara langsung dalam proses operasional dikarenakan adanya sebagian karyawan yang melaksanakan WFH dan *social distancing* (Satya & Nurdeni, 2022).

Setelah Pandemi *covid-19* Terdapat permasalahan yang mengakibatkan kecacatan pada produk yang disebabkan oleh *cutting, frying, cooling* dan *wrapping process* dengan jumlah produk terdampak lebih dari 10.000 pcs (Satya & Nurdeni, 2022).

#### **Permasalahan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)**

Sebelum Pandemi *covid-19* Adanya perbedaan daya serap pemahaman dan kemampuan karyawan dalam pemenuhan target pekerjaan sehingga berpotensi menimbulkan kendala atau kesenjangan setiap karyawan secara individu dalam pemenuhan target perusahaan (Ellen et al., 2022).

Adanya pembagian waktu kerja yang rawan menimbulkan kelelahan atau *hazard* yakni di jam kerja *shift malam* yaitu pukul 23.00 - 07.00 yang berpotensi menimbulkan kesalahan pada proses produksi (Pratiwi et al., 2020).

Selama Pandemi *covid-19* dikarenakan adanya *social distancing* mengakibatkan terbatasnya penggunaan mesin dengan bantuan tenaga manpower sehingga mengurangi efisiensi waktu dalam penyelesaian dan menghasilkan output pekerjaan (Pratiwi et al., 2020)

Setelah Pandemi *covid-19* Terdapat masalah transisi *new normal* dalam budaya kerja perusahaan (Abdullah, 2021).

#### **Permasalahan Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*)**

Sebelum Pandemi *covid-19* Masih adanya permasalahan harga bahan baku yang membuat pihak perusahaan harus terus menaikkan harga barang (Fitrian et al., 2022). Serta adanya masalah mengenai ketersediaan bahan baku atau bahan mentah di gudang persediaan (Cuandra et al., 2022).

Selama Pandemi *covid-19* Adanya lockdown yang mengakibatkan terbatasnya proses impor dan sourcing bahan baku yang berasal dari luar negeri (Fitrian et al., 2022).

Setelah Pandemi *covid-19* Terdapat masa transisi *new normal* dalam kegiatan logistik sehingga berpotensi menyebabkan perubahan anggaran biaya dalam proses pelaksanaan *supply chain management* yang dilakukan (Fitrian et al., 2022).

#### **Permasalahan MRP & ERP System**

Sebelum Pandemi *covid-19* Dengan ERP yang digunakan oleh semua lapisan divisi perusahaan serta dengan wilayah kerja yang berbeda-beda berpotensi terjadinya permasalahan gangguan jaringan maupun server pada ERP yang digunakan. Hal itu dikarenakan kondisi kekuatan jaringan di berbagai wilayah kualitasnya berbeda-beda (Fauzi et al., 2022).

Selama Pandemi *covid-19* Dengan adanya pandemi dan aturan *social distancing* berpotensi mengakibatkan terbatasnya *manpower team* IT yang *incharge* di tempat misalnya karena adanya WFH yang lebih mendorong penyelesaian *troubleshooting* secara *online* sehingga penyelesaian kendala secara langsung menjadi terbatas (Fauzi et al., 2022).

Setelah Pandemi *covid-19* Dengan tingkat operasional dengan skala besar seperti ICBP, kapasitas data server yang digunakan berpotensi mengalami

*overload* sewaktu-waktu sehingga perusahaan harus menambah biaya *maintenance* dan biaya penambahan kapasitas agar penggunaan ERP dapat berjalan dengan efektif dan efisien (Fauzi et al., 2022).

### **Strategi Solusi Permasalahan *Managing Quality, Human Resource Management, Supply Chain Management* serta MRP dan ERP System**

Menurut Trenggonowati & Bimantara (2018) dalam mengatasi permasalahan pada manajemen kualitas, perusahaan harus melaksanakan upaya pengontrolan kualitas dengan melaksanakan inspeksi dan pemantauan berkala serta melaksanakan audit untuk melihat sejauh mana prosedur dijalankan dan mengontrol hasil pelaksanaannya.

Perusahaan juga dapat menggunakan *Six Sigma* sebagai upaya peningkatan kualitas menuju target 3,4 kegagalan per sejuta kesempatan (DPMO) pada setiap transaksi produk yang dihasilkan. Serta memanfaatkan *quality cost* dan *appraisal fees* untuk menekan atau mengurangi potensi kemungkinan buruknya kualitas suatu produk, contohnya pengujian produk pada proses pembuatan final product, serta biaya pemeriksaan atau inspeksi akhir pada bahan baku serta melakukan perbaikan pada produk cacat yang tidak sesuai standar agar produk perusahaan yang dihasilkan selalu sesuai dengan

standar kualitas yang ditetapkan.

Kemudian jika terjadi pandemi, perusahaan harus menerapkan prosedur yang telah berjalan sebelumnya namun dengan perubahan pelaksanaan dalam prosesnya seperti dengan melakukan pembatasan jarak atau *social distancing* untuk mematuhi protokol kesehatan. Upaya menjaga mutu tetap dipertahankan namun tanpa mengurangi kewaspadaan pada penularan wabah pandemi.

Menurut Satya & Nurdeni (2022), setelah berakhirnya masa pandemi, perusahaan harus memanfaatkan metode *failure mode and effects analysis*, untuk identifikasi kemungkinan kecacatan produk pada proses produksi serta menganalisis metode yang selama ini diterapkan untuk dijadikan sebagai dasar dalam langkah perbaikan yang akan dilakukan. Hal ini diupayakan agar perusahaan terus mencanangkan *continuous improvement* sehingga perbaikan pada mutu terus menerus ditingkatkan tanpa henti agar bisa memberikan kualitas yang bisa menyesuaikan dengan perkembangan pasar dan terus memberikan kepuasan pada pelanggan.

Dalam penanggulangan masalah sumber daya manusia selama pandemi, menurut Nurliani (2020), perusahaan harus mengeluarkan kebijakan tentang *social distancing* dalam seluruh kegiatan kerja karyawan, pengurangan aktivitas bekerja di kantor atau *work from home*

untuk para staf kantor, memastikan karyawan menerapkan protokol kesehatan dengan upaya perusahaan menyediakan alat pengukur suhu, *hand sanitizer* di setiap titik pintu masuk, membagikan masker sebagai persediaan. Tentunya upaya tersebut dapat mempengaruhi alokasi biaya modal perusahaan di masa pandemi.

Seiring waktu pandemi telah berlalu, perusahaan harus membuat kebijakan terbaru untuk menyeimbangkan kondisi terbaru dalam masa *new normal*. Hal tersebut tidak mudah bagi perusahaan meyakini seluruh karyawan dalam transisi ke masa *new normal* dalam hal kebijakan protokol kesehatan semakin diringankan, aktivitas pekerja mulai normal, namun tetap pada standar protokol kesehatan terbaru. Seperti yang tadinya para staf kantor bekerja di rumah sedikit demi sedikit diperbolehkan untuk bekerja di kantor. Kemudian juga penggunaan masker dilonggarkan di waktu - waktu tertentu (Abdullah, 2021).

Penerapan sistem manajemen rantai pasok pada perusahaan sangatlah dibutuhkan bagi sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur salah satu contohnya adalah perusahaan Indofood yang telah menggunakan berbagai jenis teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pada perusahaan tersebut seiring dengan berjalannya perkembangan globalisasi yang sebelumnya hanya menerapkan

konsep *supply chain* secara tradisional yang kini berganti menjadi konsep penerapan otomatisasi modern. Pada saat pandemi perusahaan bisa menghitung resiko kerugian *supply chain* dengan big data, metode ini juga merupakan sistem yang mengkoordinasi atas organisasi, aktivitas, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya yang berhubungan secara bersama dalam suatu produk dalam bentuk fisik ataupun virtual dari pemasok hingga ke pelanggan. Sistem Big Data berperan untuk mengambil keputusan sistem *supply chain*, pengujian kemungkinan skenario alternatif, kinerja yang akan ditentukan, atau bisa juga untuk menghidupkan arus logistik. *Big data* inipun bisa digunakan berkelanjutan untuk meneliti proyeksi keberlanjutan *supply chain* yang akan dilakukan di masa depan.

Akibat meningkatnya permintaan pada masa pandemi, perusahaan mengalami permasalahan produksi khususnya *supply chain* yang dialami oleh Indomie yang produksinya menggunakan teknik *buffer stock* alur bahan mentah dengan metode FIFO, mereka sering mengalami permasalahan catatan pendataan barang masuk dan keluar sehingga bisa menyebabkan permasalahan komunikasi yang disebabkan oleh kesalahan data tersebut. Dari permasalahan tersebut perusahaan bisa merancang aplikasi *Electronic Supply Chain Management (E-SCM)* yang bertujuan untuk

meningkatkan efektifitas *supply chain management* pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur TBK. Sistem aplikasi ini yang berguna untuk mengintegrasikan data dalam proses penyaluran bahan baku hingga produk jadi dengan melewati beberapa tahap hingga sampai ke tangan konsumen. Strategi ini dapat melancarkan efektivitas proses rantai pasok perusahaan (Fitrian et al., 2022).

Di tengah ramainya permintaan dari pelanggan, ICBP dapat melakukan pendistribusian dengan baik karena telah menerapkan ERP dan merencanakan persediaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan pasar yang terus meningkat. Dikarenakan konsumen dari produk ICBP seperti mi instan, dairy, dan lain sebagainya tidak hanya berasal dari Indonesia, ICBP memastikan bahwa tahapan-tahapan pembuatan produk hingga pendistribusian produk berjalan dengan lancar. Dengan didukung oleh sistem ERP, ICBP dapat dengan mudah menjangkau grup-grupnya di daerah yang berbeda-beda karena ICBP memiliki grup distribusi yang menjadi aset strategis dan merupakan bagian penting dalam operasional mereka. Jaringan grup distribusi ICBP sangat luas sehingga produk-produk ICBP dapat dipastikan tersedia tidak hanya di Indonesia, namun juga memasarkannya ke luar negeri.

ICBP dikenal sebagai perusahaan yang paling defensif karena mampu bertahan dan tidak terkena

dampak negatif dari pandemi *COVID-19*. Operasional ICBP berjalan dengan baik dengan didukung oleh pertumbuhan penjualan. Hal itu dikarenakan ICBP terus membuat strategi pemasaran melalui iklan media digital dan meluncurkan varian rasa mie instan yang baru. Dengan peluncuran berbagai mie instan yang memiliki rasa khas Indonesia, ICBP terus mendistribusikan produknya dengan cepat dan menjangkau seluruh daerah di Indonesia. Saat pandemi covid-19, masyarakat cenderung membeli mie instan dan nyetok di rumah karena dibatasinya mobilitas oleh Pemerintah Indonesia. Sehingga terdapat lonjakan permintaan mie instan yang membuat ICBP unggul daripada perusahaan sektor lain. Dari tahapan produksi hingga distribusi, ICBP menjalankan aktivitasnya dengan baik didukung oleh sistem ERP.

Dalam ERP, divisi distribusi ICBP memainkan peran yang sangat penting karena ICBP memiliki 1.100 *stock point* di seluruh Indonesia yang menempati lokasi seperti outlet ritel modern dan tradisional yang memiliki kepadatan tinggi. Sehingga, grup distribusi ICBP memanfaatkan ERP untuk menyampaikan informasi pasar dengan cepat, mendistribusikan produk dengan efisien, serta menginformasikan perusahaan pusat mengenai perkembangan pasar terkini. Ditambah lagi dengan adanya jaringan distribusi yang luas, pemanfaatan sistem ERP

oleh ICBP memungkinkan produknya dapat didistribusikan dalam waktu sesingkat mungkin ke konsumen di setiap daerah.

#### 4. KESIMPULAN

Manajemen operasional ICBP mengalami berbagai permasalahan pada masa saat sebelum, selama dan setelah pandemi COVID-19 dari aspek *managing quality, human resource management, supply chain management* dan ERP. Strategi solusi yang dapat diupayakan untuk menganggulangi permasalahan tersebut dari aspek *managing quality* adalah dengan melaksanakan audit untuk melihat sejauh mana prosedur dijalankan dan mengontrol hasil pelaksanaannya, menggunakan *Six Sigma* sebagai upaya peningkatan kualitas menuju target 3,4 kegagalan per sejuta kesempatan (DPMO) pada setiap transaksi produk yang dihasilkan. Serta memanfaatkan *quality cost* dan *appraisal fees* untuk menekan atau mengurangi potensi kemungkinan buruknya kualitas suatu produk serta dilakukan pengembangan kualitas produksi secara berkala setelah masa pandemi dengan menggunakan metode *failure mode and effects analysis* (Trenggonowati & Bimantara, 2018).

Kemudian dari aspek sumber daya manusia perusahaan harus membuat kebijakan terbaru untuk menyeimbangkan kondisi terbaru dalam masa *new normal*. Protokol kesehatan

semakin diringankan, aktivitas pekerja mulai normal, namun tetap pada standar protokol kesehatan terbaru. Seperti yang tadinya para staf kantor bekerja di rumah sedikit demi sedikit diperbolehkan untuk bekerja di kantor. Kemudian juga penggunaan masker dilonggarkan di waktu - waktu tertentu. Keseimbangan kebijakan perusahaan dalam upaya pencapaian titik produktif dan efisien dalam mencapai tujuan atau target kerja juga harus sangat diperhatikan di segala situasi (Abdullah, 2021).

Pada aspek *supply chain management* perusahaan dapat menghitung resiko kerugian *supply chain* dengan *big data*, metode ini juga merupakan sistem yang mengkoordinasi atas organisasi, aktivitas, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya yang berhubungan secara bersama dalam suatu produk dalam bentuk fisik ataupun virtual dari pemasok hingga ke pelanggan. Sistem *big data* berperan untuk mengambil keputusan sistem *supply chain*, pengujian kemungkinan skenario alternatif, kinerja yang akan ditentukan, atau bisa juga untuk menghidupkan arus logistik. *Big data* inipun bisa digunakan berkelanjutan untuk meneliti proyeksi keberlanjutan *supply chain* yang akan dilakukan di masa depan. Perusahaan juga bisa merancang aplikasi *Electronic Supply Chain Management (E-SCM)* yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas

rantai pasok yang dilakukan (Fitrian et al., 2022).

Pada aspek penggunaan ERP, perusahaan harus mempertahankan penggunaannya agar dapat mengintegrasikan seluruh fungsi bisnis perusahaan agar seluruh kegiatan operasional dapat berjalan dengan pemanfaatan automasi dan integrasi informasi sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien (Fauzi et al., 2022).

## 5. SARAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, disarankan kepada perusahaan agar dapat memanfaatkan beberapa strategi yang diusulkan dalam penelitian agar kinerja operasional perusahaan dapat semakin efektif dan efisien.

Kemudian untuk para peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan pembaruan penelitian atas analisis yang telah dilakukan terhadap perusahaan, agar dapat menambah nilai lebih dari hasil analisis. Dikarenakan selalu adanya informasi terbaru, karena faktor pengembangan manajemen operasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam periode - periode tertentu.

## 6. REFERENSI

Abdullah, A. (2021). Strategy, Impact and Employee Performance during the Pandemic and New Normal at PT. INDOFOOD. *SSRN Electronic Journal*.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.3828380>

Al Nawaiseh, K., Alawamleh, H., Al Shibly, M., Almari, M., Orabi, T. A., Jerisat, R., Ali, B., & Badadwa, A. (2022). The Relationship Between the Enterprise Resource Planning System and Maintenance Planning System: An Empirical Study. *Information Sciences Letters*, 11(5), 1335–1343.

<https://doi.org/10.18576/isl/110502>

Alamsyah, R., Laili, R., & Zahri, A. (2022). Analisis Tingkat Kececectan Kemasan Mie Instan Dengan Metode Six Sigma. 512–526.

Ananda, D. (2021). *Work Measurement To Assess the Output Produced By Employees*. 11160813.

Angelino, K., Jenny, Lina, Wijaya, H., Tondy, & Fendy, C. (2022). Analisis Supply Chain Management dan Enterprise Resource Planning pada Perusahaan H&M. 1(6), 688–702.

Budianto, A. (2015). Perkembangan Manajemen Operasional, Riset Dan Development. *Repository.Unigal.Ac.Id*, d, 1–292. [http://repository.unigal.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/444/Naskah Buku Manaj Operasi.pdf?sequence=1](http://repository.unigal.ac.id:8080/bitstream/handle/123456789/444/Naskah%20Buku%20Manaj%20Operasi.pdf?sequence=1)

Cuandra, F., Rudiyanto, Junita, Theo, S., Ardiansyah, R., Tjoa, K., Darwin, & Jessy. (2022). *Analysis Of ERP System Implementation And Supply Chain In PT Indofood CBP Sukses*

- Makmur. 1(3), 67–76.
- Ellen, Angelina, Seren, & Enjelia, Y. (2022). *Berbagai Kebijakan Perusahaan atau Industry Dalam Meningkatkan Produktivitas, Efisiensi, dan Pendapatannya*. 3(1), 334–341.
- Fauzi, T. H., Adnani, L., & Jamaludin, M. (2022). *The Effectiveness of Enterprise Resource Planning on the Performance Quality of Food Company Employees in West Java*. 2(3), 417–426.
- Fitrian, A., Kwek, K., Then, L., & Arifin, S. (2022). Analisis Penerapan ERP Dan SCM Pada Pt Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(1), 4403–4414.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2019). *Operations Management*. <https://indupress.ndu>.
- Huriati, Serang, S., Ramlawati, Suriyanti, Alam, N., & Hidayah, N. (2021). Manajemen Operasional Pelayanan Kesehatan Hiv/Aids Pada Puskesmas. *Jurnal Kesehatan*, 14(2), 174. <https://doi.org/10.24252/kesehatan.v14i2.26413>
- Khomariah, N., & Kurniawan, R. R. (2020). *Efektivitas Penggunaan Software Akuntansi pada Manajemen Operasi Waxhaus*.
- Lukman. (2021). *Supply Chain Management*.
- Marpaung, N. B. (2016). Pengaruh Biaya Kualitas Terhadap Produk Rusak Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Pekanbaru. *Jurnal Mahasiswa Prodi Akuntansi UPP*, 2(1), 1–13.
- Pratiwi, P., Lamsah, & Artiningsih, D. W. (2020). *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Indofood CBP Sukses makmur Tbk Kabupaten Tanah Laut*. 2.
- Ramadhani, F., & Anwar US, K. (2021). *Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam PT Indofood*. 3.
- Rambitan, B. F., Sumarauw, J. S. B., & Jan, A. H. (2018). Analisis Penerapan Manajemen Persediaan Pada Cv. Indospice Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1448–1457.
- Räsänen, E. (2017). Human Resource Strategy. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd Edition*. <https://doi.org/10.4135/9781483386874.n227>
- Sari, D. P. (2017). Manajemen Operasional. Cv *Sigma*, 1–129.
- Satya, R. R. D., & Nurdeni. (2022). *Peningkatan Kualitas Produk Normal Noodle Dengan Metode Six Sigma Dan Fuzzy Fmea*. 15(2), 151–161.
- Sengkey, C. J., Kindangen, P., & Pondaag', J. J. (2020). Analisis

- Saluran Distribusi Dalam Rantai Pasok Ikan Mentah Segar Pada Organisasi “Kembang Laut” Di Pulau Nain Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*, 8(3), 240–251.
- Smadi, Z. M. A. (2016). The Operational Benefits of Enterprise Resource Planning ( ERP ): A Case Study on Food Processing and Manufacturing Companies in Jordan 1 Department of Business Administration. *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 21–38.
- Stevenson, W. J. (2002). *Operations Management*.
- Tanaka, D., & Nurcaya, I. N. (2018). Analisis Kinerja Supply Chain Management Berbasis Balanced Scored Pada PT. Alove Bali Ind. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(7), 3709.  
<https://doi.org/10.1016/j.trc.2013.02.004>
- Trenggonowati, D. L., & Bimantara, G. I. (2018). Pengendalian Kualitas Cacat Karton Divisi Noodle Dengan Menggunakan Metode Six Sigma Di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Teknika: Jurnal Sains Dan Teknologi*, 14(2), 129.  
<https://doi.org/10.36055/tjst.v14i2.5868>
- Utama, R. E., Gani, N. A., Jaharuddin, & Priharta, A. (2019). *Buku Manajemen Operasi Full* (Issue November 2019).
- Wanget, D. T. W., Jan, A. H., & Pondaag,
- J. J. (2018). Evaluasi Manajemen Operasional Tenaga Kerja Non-Medis Dengan Menggunakan Pendekatan Total Quality Management Di Rumah Sakit Gmim Kalooran Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 3573–3582.