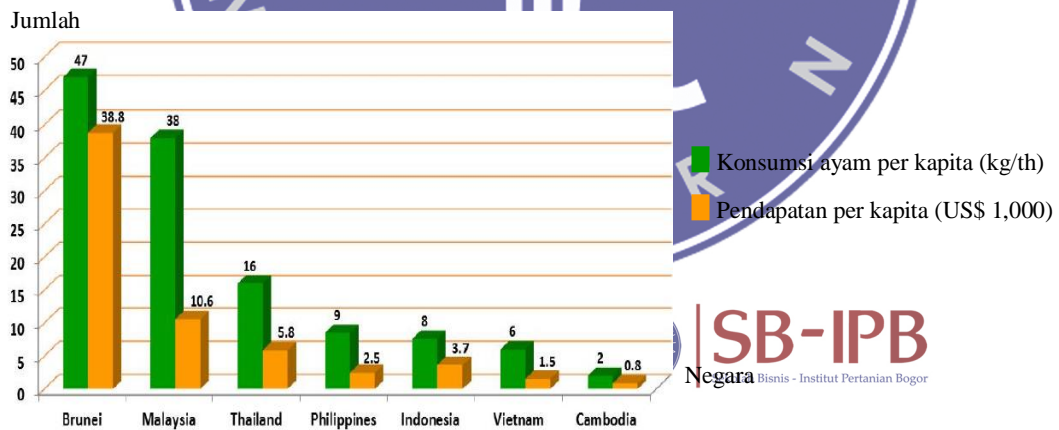


1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan pakan merupakan salah satu mata rantai pada sektor pertanian yaitu peternakan. Salah satu sektor peternakan yang penting adalah peternakan ayam. Ayam dipelihara terutama untuk digunakan daging dan telurnya serta merupakan sumber penting protein hewani. Daging ayam memiliki kandungan gizi yang tinggi. Daging ayam kaya kandungan protein dan merupakan sumber fosfor dan mineral lain serta vitamin B kompleks. Daging ayam mengandung lebih sedikit lemak daripada daging sapi dan daging babi. Kelebihan daging ayam diantaranya adalah nilai atau harga yang lebih murah dibandingkan dengan daging lainnya, profil nutrisi yang baik (kandungan lemak yang rendah), kemudahan penyiapan dan cocok untuk penyiapan menu dan makanan sederhana (FAO 2010).

Berdasarkan data USDA tahun 2013 pada Gambar 1 terlihat bahwa konsumsi daging ayam di Negara Indonesia per kapita masih rendah dibandingkan dengan Negara ASEAN lain. Indonesia berada pada posisi 4 dengan tingkat konsumsi daging ayam sekitar 8 kg/tahun. Hal ini masih jauh dari angka ideal yang ditetapkan oleh organisasi pangan dan pertanian PBB (FAO) pada tahun 2008 yang menetapkan konsumsi daging standar internasional adalah 54 gram per kapita per hari atau sama dengan 19.71 kg/tahun, sedangkan di Indonesia hanya dapat memenuhi 8 kg/tahun atau setara 22 gram per kapita per hari. Ini membuktikan bahwa konsumsi daging di Indonesia masih sangat rendah yang artinya ruang untuk meningkatnya masih terbuka lebar. Kondisi ini menunjukkan bahwa konsumsi daging ayam perlu ditingkatkan.

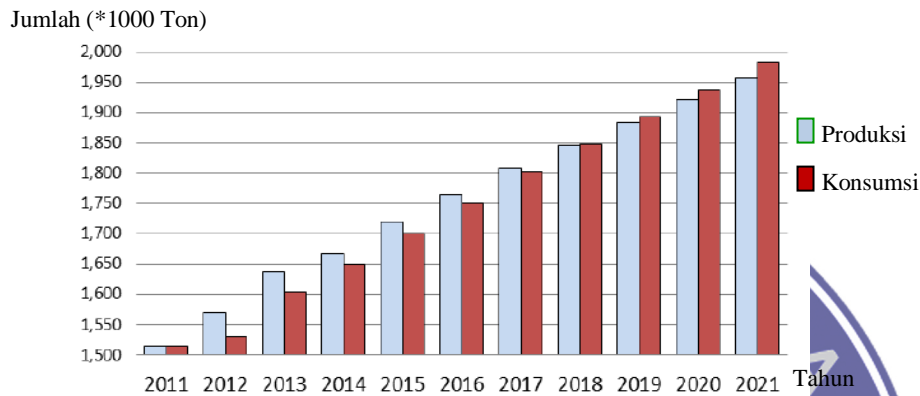


(Sumber: USDA 2013)

Gambar 1 Konsumsi ayam perkapita

Berdasarkan peramalan produksi dan konsumsi daging ayam, salah satunya adalah daging ayam broiler di Indonesia menunjukkan tren positif dalam perkembangannya sejalan peningkatan jumlah penduduk dan kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi protein hewani, hal ini terlihat pada Gambar 2. Peningkatan konsumsi daging ayam perlu didukung dengan peningkatan produksi ayam agar permintaan dapat terpenuhi. Untuk dapat meningkatkan produksi ayam sangat

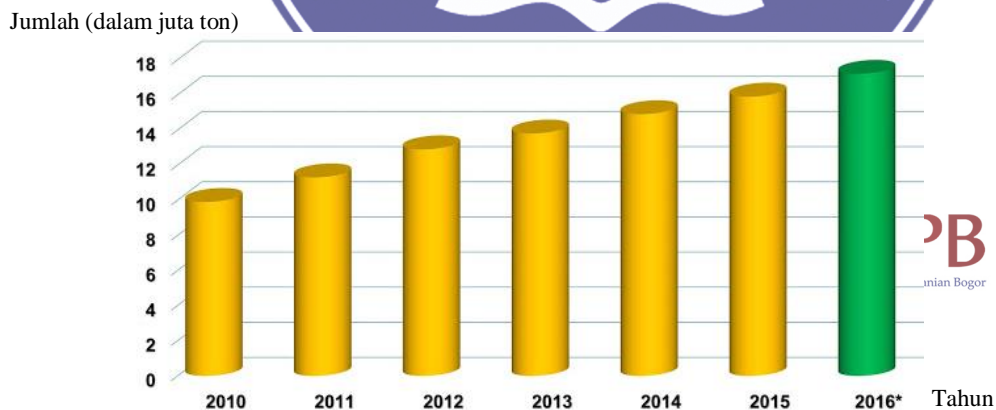
dipengaruhi oleh konsumsi pakan dan kualitas pakan. Menurut Suparto (2004), pakan disatu sisi merupakan faktor penentu utama keberhasilan dalam usaha peternakan, yaitu bahwa pakan merupakan komponen terbesar (sekitar 70%) dari total biaya produksi ternak. Pakan ternak merupakan salah satu komoditi penting yang digolongkan dalam subsistem agribisnis hulu. Pakan merupakan faktor yang berperan penting dalam peningkatan kualitas budidaya yang berimplikasi pada peningkatan profitabilitas usaha ternak. Ketersediaan pakan yang berkualitas dan murah menjadi prasyarat bagi tumbuhnya industri peternakan yang baik.



Sumber: (USDA 2013)

Gambar 2 Peramalan produksi dan konsumsi daging ayam broiler di Indonesia

Di Indonesia saat ini industri pakan mengalami trend positif seiring dengan produksi dan konsumsi daging ayam yang meningkat. Seperti terlihat pada Gambar 3 berdasarkan data Gabungan Pengusaha Makanan Ternak (GPMT) tahun 2015 bahwa konsumsi pakan ternak meningkat setiap tahunnya. Konsumsi pakan ternak di Indonesia pada tahun 2015 mencapai angka dikisaran 15 juta ton dan diramalkan akan mengalami peningkatan pada tahun 2016.



Sumber: (GPMT 2015)

Gambar 3 Konsumsi pakan ternak tahun 2010-2016

Saat ini Indonesia memiliki 56 pabrik pakan skala besar dan 14 lokasi pabrik mini pakan ternak. Ke 56 pabrik skala besar tersebut tersebar di delapan provinsi, yaitu Sumatera Utara delapan pabrik, Lampung empat pabrik, Banten sepuluh pabrik, DKI Jakarta empat pabrik, Jawa Barat empat pabrik, Jawa Tengah tiga pabrik, Jawa Timur tujuh belas pabrik, dan Sulawesi Selatan tiga pabrik.

Kapasitas produksi dari seluruh pabrik terpasang sebesar 11,03 juta ton per tahun (Infovet 2009). PT XYZ merupakan salah satu dari 56 pabrik skala besar tersebut dengan kapasitas produksi berkisar 1 juta ton per tahun. Seiring dengan peningkatan konsumsi daging ayam, maka industri pakan semakin berkembang, ada persaingan untuk memenangkan kompetisi. Oleh karena itu dibutuhkan strategi untuk dapat memenangkan kompetisi tersebut. Salah satunya adalah dengan meminimalkan risiko yang ada dalam *plant manufacturing process*. Berkaitan dengan adanya risiko pada *plant manufacturing process*, maka manajemen risiko berperan penting untuk menjaga aktivitas dalam proses bisnis tidak terganggu.

Manajemen risiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen proses yang berjalan terus menerus untuk meminimasi kerugian dan meningkatkan kesempatan atau peluang. Bila diamati risiko yang sering terjadi dalam aktivitas *plant manufacturing process* adalah faktor risiko operasional. Studi tentang manajemen risiko di industri pakan khususnya terkait risiko operasional masih sangat terbatas. Oleh karena itu dalam penelitian ini difokuskan pada jenis faktor risiko operasional.

Risiko operasional adalah risiko yang antara lain disebabkan ketidakcukupan dan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional. Risiko operasional bisa dipicu oleh faktor internal maupun eksternal organisasi. Pemicu risiko operasional murni dari faktor internal organisasi misalnya karena lemahnya pengendalian dalam proses operasional yang menyebabkan kesalahan. Pemicu risiko operasional murni dari faktor eksternal organisasi misalnya karena perubahan regulasi, budaya dan susunan dewan direksi. Pemicu risiko operasional dari faktor gabungan internal dan eksternal organisasi misalnya *recruitment* yang buruk dan gangguan pada pasokan bahan baku atau saluran distribusi produk (Kaelani 2010). Faktor risiko operasional/teknologi ini mencakup diantaranya kesalahan perencanaan, kekurangan bahan baku, kendala kapasitas, masalah kualitas, kegagalan mesin atau *down time*, kegagalan sistem *software*, hasil yang tidak sempurna, inefisiensi, perubahan proses, kerugian harta benda karena kecelakaan/bencana, risiko transportasi (keterlambatan, kerusakan selama perjalanan), risiko gudang (tidak sempurnanya order pelanggan, tidak cukup tempat penyimpanan dan lain-lain), pengeluaran anggaran, munculnya gangguan teknologi, syarat perjanjian (batas minimum dan maksimum permintaan pelanggan) dan gangguan komunikasi atau sistem informasi (Deleris dan Erhun 2007). Untuk menghindari potensi risiko tersebut, perlu dilakukan suatu pengelolaan risiko.

Dalam *Risk Management Guidline AS/NZS 4360:2004* oleh Zervallos (2007), risiko adalah kemungkinan terjadinya sesuatu yang akan mempengaruhi obyek, dan hal ini diukur dengan frekuensi dan konsekuensi. Sedangkan manajemen risiko adalah sebuah proses dan struktur yang diarahkan menuju manajemen yang efektif. Pengelolaan risiko bisa difokuskan pada usaha mengurangi kemungkinan (*probability*) munculnya risiko dan mengurangi keseriusan (*severity*) konsekuensi risiko tersebut.

Manajemen risiko pada dasarnya dilakukan melalui proses-proses berikut: (1) Identifikasi risiko; (2) Analisa risiko; (3) Penilaian risiko; (4) Evaluasi risiko; dan (5) Mitigasi risiko. Menurut Hallikas *et al.* (2004), proses manajemen risiko terdiri dari dua tahap utama, yaitu penilaian risiko (*risk assessment*) yang terdiri

dari proses mengidentifikasi, menganalisis, memprioritaskan dan pengendalian risiko (*risk control*) yang terdiri dari perencanaan manajemen risiko, perencanaan resolusi risiko (*risk resolution*) dan monitor risiko (*risk monitoring*), penelusuran (*tracking*) dan tindakan perbaikan (*corrective action*). Menurut Chapman *et al.* (2002) identifikasi dan penilaian risiko merupakan bagian yang paling penting dalam seluruh proses manajemen risiko karena kualitas dari hasil sebuah analisis tergantung sepenuhnya kepada proses identifikasi dan penilaian.

Dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi risiko, analisa risiko serta mengevaluasi dan memitigasi risiko yang berpotensi timbul dalam bidang operasional perusahaan.

Perumusan Masalah

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan di industri pakan saat ini. PT XYZ dalam aktivitas *plant manufacturing process* untuk menghasilkan produk pakan tersebut menemui beberapa berbagai risiko yang menyebabkan kurang lancarnya proses bisnis yang dijalani. Potensi risiko pasti akan terjadi salah satunya dari proses operasional perusahaan. Risiko-risiko yang timbul dalam proses operasional rantai pasok di PT XYZ seperti: kesalahan perencanaan dimana antara pembelian bahan baku dan kapasitas gudang serta kemampuan *loading* material tidak seimbang menyebabkan *lead time* truk material terlalu tinggi. Tercatat saat panen raya *lead time* untuk truk jagung lokal mencapai angka rata-rata 30 jam/truk. Kesalahan perencanaan juga menyebabkan kekurangan dan kelebihan bahan baku. Kekurangan bahan baku menyebabkan *stock out* dan mengancam pabrik hampir tidak dapat beroperasi sedangkan kelebihan bahan baku menyebabkan pemakaian bahan baku tidak dapat FIFO karena keterbatasan gudang serta menyebabkan degradasi kualitas bahan baku, seperti terjadinya hot spot, gumpal dan berkutu. Kegagalan mesin atau *down time* saat produksi menjadikan target produksi tidak tercapai, kegagalan kualitas, kegagalan sistem *software*, hasil yang tidak sempurna, efisiensi, perubahan proses, risiko transportasi (keterlambatan, kerusakan selama perjalanan), risiko gudang (tidak sempurnanya order pelanggan, tidak cukup tempat penyimpanan dan lain-lain), munculnya gangguan teknologi, gangguan komunikasi atau sistem informasi, ketidakpastian penjualan produk, masih terdapat *rework*, keterbatasan sumber bahan baku utama, susut material, bahan baku *stock out*, komplain pelanggan, dan masih banyak berbagai risiko lain yang menyebabkan gangguan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber di PT XYZ terjadinya risiko-risiko tersebut setidaknya mengakibatkan kerugian perusahaan diantaranya *remix feed* masih cukup tinggi dikisaran angka 2%, masih adanya keluhan pelanggan yang terjadi berkisar 1-3 keluhan per bulan, sedangkan sasaran mutu perusahaan menargetkan keluhan pelanggan maksimal 1 per bulan. Selain itu produksi pakan per bulan belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan akibat adanya risiko-risiko yang terjadi.

Dalam penelitian ini manajemen risiko pada PT XYZ akan mengadopsi *framework* manajemen risiko menggunakan integrasi *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) untuk model pemetaan risiko untuk menentukan *risk event*, *Fuzzy Failure Mode and Effect Analysis* (F-FMEA) untuk evaluasi penilaian

tingkat risiko dan mitigasi risiko berdasarkan rekomendasi pakar. Hasil dari proses *assessment* yang dilakukan akan mampu mengidentifikasi risiko yang muncul hingga memberikan rekomendasi mitigasi risiko dalam melakukan manajemen risiko di PT XYZ. Mengelola resiko menjadi suatu bagian yang kritis. Implikasi dari kegagalan-kegagalan akibat adanya risiko dapat menyebabkan kerugian. Proses manajemen risiko diperlukan untuk mengurangi dampak dari adanya risiko yang ditimbulkan dari kegiatan operasional dan memberikan evaluasi serta perlakuan yang tepat bagi semua risikonya.

Rumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Permasalahan atau risiko-risiko apa sajakah yang berpotensi muncul dalam *plant manufacturing process*?
2. Bagaimana hubungan dari risiko dan tingkat risiko tersebut berdampak terhadap aktivitas *plant manufacturing process*?
3. Bagaimana cara memitigasi risiko yang terjadi?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisa permasalahan atau risiko-risiko yang terdapat dalam *plant manufacturing process*.
2. Menilai dan mengevaluasi hubungan dari risiko dan tingkat risiko tersebut dan dampaknya terhadap aktivitas *plant manufacturing process*.
3. Membuat alternatif solusi mitigasi risiko dalam *plant manufacturing process* yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu meminimalkan adanya kegagalan dan mencegah risiko-risiko yang dapat terjadi dari suatu *plant manufacturing process*.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada PT XYZ meliputi *plant manufacturing process* pada jenis risiko operasional. Aktivitas *plant manufacturing process* yang dimaksud yaitu meliputi *Sales Forecast, Material Requirement, Inventory Control, Purchase Order, Raw Material, Material Incoming, Material Storage, Feed Production, Finish Good Receiving, Finish Good Storage, Finish Good Loading*.