



BAB I PENDAHULUAN

I. 1 Sejarah Pabrik

PT. Ajinomoto Indonesia adalah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi penyedap rasa dan bumbu masakan. Produk-produknya dirancang untuk memenuhi kebutuhan mulai dari rumah tangga hingga sektor HOREKA (Hotel, Restoran, dan Katering). Awal sejarahnya dapat ditelusuri pada abad ke-19 di Jepang, di mana masyarakat menggunakan rumput laut (*Laminaria japonica*) untuk meningkatkan cita rasa makanan. Pada tahun 1907, Prof. Kikunae Ikeda, seorang ahli kimia dari Universitas Tokyo, menyimpulkan bahwa rasa gurih dari kombu atau rumput laut berasal dari kandungan asam glutamatnya. Setahun kemudian, bersama dengan pengusaha Sabarosuke Suzuki, ia memulai produksi asam glutamat secara komersial dan mendirikan Ajinomoto Co. Inc.

Penelitian ini terinspirasi oleh pengalaman Prof. Ikeda saat berada di Jerman, di mana ia menemukan rasa baru yang tidak termasuk dalam empat rasa dasar (manis, asam, asin, dan pahit). Setelah kembali ke Jepang, ia menyadari rasa tersebut juga ditemukan dalam kaldu rumput laut atau kombu, yang kemudian dinamai "umami". Pada tahun 1908, glutamat sebagai sumber rasa umami diidentifikasi, dan pada 1909 produk penyedap pertama dengan nama "AJI-NO-MOTO" diluncurkan.

Pada tahun 1917, jaringan AJI-NO-MOTO mulai berkembang secara global dengan membuka kantor penjualan dan pembelian di New York. Pada tahun 1946, perusahaan ini mengganti namanya menjadi Ajinomoto Co., Inc. Di tahun 1957, ditemukan bahan alternatif untuk pengganti kombu, yaitu tetes tebu (cane molasses), yang merupakan produk sampingan dari pabrik gula. Asam glutamat mulai diproduksi melalui fermentasi aerob dengan bantuan bakteri *Brevibacterium lactofermentum*, yang diimpor langsung dari Jepang.



Ajinomoto terus berkembang di berbagai negara, termasuk Indonesia. Pada tahun 1969, pembangunan PT Ajinomoto dimulai di Mojokerto, dan pada 1970 pabrik tersebut resmi beroperasi. Pada tahun 1987, didirikan PT Ajinex Internasional yang berlokasi di dekat PT. Ajinomoto Indonesia, dan mulai beroperasi pada 1989. PT. Ajinex Internasional memproduksi MSG untuk diekspor. Pada tahun 1993, PT. Ajinomoto Sales Indonesia mulai beroperasi sebagai pemasar produk, dan pada tahun 2011, PT. Ajinomoto Indonesia membangun pabrik di Karawang yang mulai beroperasi pada tahun berikutnya.

Saat pertama kali beroperasi pada tahun 1970, PT Ajinomoto Indonesia hanya memproduksi Monosodium Glutamat (MSG). Seiring berjalannya waktu, perusahaan ini terus berkembang dan meluncurkan produk unggulan lainnya, seperti Masako (1989), Sajiku (1999), serta Saori dan Mayumi (2012). Perkembangan perusahaan ini didorong oleh filosofinya, yaitu "Menciptakan kehidupan yang lebih baik secara global dengan memberikan kontribusi baik kemajuan yang lebih berarti dalam bidang makanan dan kesehatan serta berkarya bagi kehidupan," yang tercermin dalam tagline "Eat Well, Live Well."

Sejarah PT. Ajinomoto Indonesia terdapat pada tabel berikut :

Tabel I. 1 Sejarah PT. Ajinomoto Indonesia

Tahun	Kegiatan
1908	Dr. Kikunae Ikeda (Professor dari Universitas Tokyo) memperoleh paten untuk produksi Monosodium Glutamat sebagai rasa gurih
1909	Saburotsuke Suzuki II pertama kali menjual umami AJI-NOMOTO. Serta dipasarkan pada tanggal 20 Mei 1909
1969	PT Ajinomoto Indonesia didirikan di daerah Mojokerto. Pabrik Mojokerto mulai beroperasi dan MSG AJI – NO – MOTO diproduksi



1970	Monosodium Glutamate (MSG) dinyatakan kembali sebagai bahan tambahan pangan yang aman oleh US FDA.
1980	Departemen Industri memulai kegiatan operasionalnya, dan meluncurkan produk baru yakni AJI-PLUS yang merupakan MSG dengan rasa kuat dan diperuntukkan untuk industry makanan.
1986	PT. AJINEX Internasional berdiri untuk fokus produksi MSG untuk memenuhi kebutuhan global (ekspor)
1987	PT Ajinex Internasional mulai beroperasi, MASAKO mulai produksi
1989	SAJIKU mulai produksi
1999	SAORI mulai produksi
2005	Kantor Pusat PT. Ajinomoto Indonesia Group berdiri
2012	MAYUMI original mulai diproduksi
2015	Produk AMAMIPLUS dan AKSOPLUS diluncurkan
2016	Ajinomoto Bakery Indonesia berdiri dan memulai bisnis frozen bread.
2017	Brand Yum Yum dan Delito diluncurkan
2019	Brand Birdy diluncurkan dan memulai bisnis minuman bubuk

PT. Ajinomoto Indonesia berkomitmen untuk terus mengembangkan solusi dalam penyediaan bumbu masakan dan produk kesehatan dengan slogan "Eat Well, Live Well," yang menekankan bahwa kehidupan yang baik dimulai dari makanan yang berkualitas. Grup Ajinomoto Indonesia berupaya untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi yang aman dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia, yang mayoritas beragama Islam. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian



sebagai produsen MSG pertama di Indonesia yang memperoleh Sertifikat Sistem Jaminan Halal (SJH), standar tertinggi dalam manajemen halal.

PT Ajinomoto Indonesia juga telah menerapkan berbagai standar internasional, termasuk ISO 9001 untuk manajemen mutu, ISO 14001 untuk sistem manajemen lingkungan, ISO 22000 untuk keamanan pangan, dan ISO 45001 untuk manajemen kesehatan dan keselamatan kerja. Seluruh sertifikasi ini diakreditasi oleh UKAS (*United Kingdom Accreditation Service*). Selain itu, PT Ajinomoto Indonesia dan PT Ajinex International adalah perusahaan yang menerapkan konsep zero emission, yang berarti tidak menghasilkan limbah yang tidak bernilai ekonomis.

Pada tahun 2009, pabrik PT Ajinomoto Indonesia di Mojokerto menerima penghargaan *zero emission* dari Ajinomoto Co. Inc. Jepang sebagai pengakuan atas upayanya dalam memaksimalkan pemanfaatan seluruh hasil sampingan dari proses produksi. Hasil sampingan tersebut diolah menjadi produk baru yang bernilai jual, seperti pupuk cair (Amina dan Ajifol), produk pakan ternak (FML), Tritan, kompos, gypsum, dan lain-lain.

I. 2 Lokasi dan Tata Letak Pabrik

PT Ajinomoto Indonesia berlokasi di Jalan Raya Mlirip – Jetis, Desa Mlirip, Kecamatan Jetis, Kabupaten Mojokerto 61352, Jawa Timur, dengan PO BOX 110. Pabrik ini memiliki luas sekitar ± 36 hektar, di mana 80% digunakan untuk bangunan produksi dan kantor, 10% untuk taman, dan 10% lainnya untuk lahan terbuka. Secara geografis, pabrik ini berada pada koordinat $112^{\circ} - 113^{\circ}$ BT dan $7,0^{\circ} - 8,0^{\circ}$ LS, dengan ketinggian 22 meter di atas permukaan laut (mdpl). Lokasi pabrik berbatasan dengan Desa Mlirip di utara, Sungai Brantas di selatan, pemukiman penduduk di timur, dan Desa Padangan di barat.



Gambar I. 1 Lokasi PT. Ajinomoto Indonesia – Mojokerto Factory

Lokasi perusahaan merupakan faktor penting karena dapat memengaruhi perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan. Terdapat dua aspek utama yang mendasari pemilihan lokasi, yaitu komitmen jangka panjang dan dampaknya terhadap biaya operasional serta pendapatan. Pemilihan lokasi yang tepat akan berdampak positif pada operasional perusahaan dan biaya yang dikeluarkan, sementara pemilihan lokasi yang kurang tepat dapat meningkatkan risiko dan mempengaruhi keuntungan perusahaan secara keseluruhan (Jamlean, 2022). Beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam pemilihan lokasi PT Ajinomoto Indonesia di Mojokerto meliputi:

1. Kemudahan dalam mendapatkan Bahan Baku Tetes Tebu

Bahan baku utama untuk produksi Monosodium Glutamat (MSG) adalah tetes tebu, yang dihasilkan dari proses produksi gula. Saat PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory didirikan, Provinsi Jawa Timur memiliki jumlah pabrik gula terbanyak di Indonesia, yang berarti ketersediaan bahan baku tetes tebu sangat melimpah. Pemilihan lokasi di Kota Mojokerto didasarkan pada posisinya yang strategis dan sentral, sehingga dapat dengan mudah mengakses sebagian besar pabrik gula di Jawa Timur. Tujuan utamanya adalah untuk menekan biaya transportasi pengiriman bahan baku ke lokasi



produksi. Selain itu, jalur yang lebih pendek mengurangi risiko bahaya dan mempercepat waktu pengiriman karena jaraknya yang lebih dekat. Daftar pemasok tetes tebu PT Ajinomoto Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel I. 2 Daftar pemasok tetes tebu PT Ajinomoto Indonesia

PTP XX	PTP XXI – XXII	PTP XXIX – XXV
Soedhono	Krian	Kedawung
Poermodadi	Watu Tulis	Wonolongan
Rejosari	Tulangan	Gending
Kanigoro	Krempang	Pajarakan
Pagotan	Gempol Kerep	Jatibroto
	Jombang Baru	Semoro
	Tjukir	Pemaas
	Lestari	Wringinanom
	Mrien	Olehan
	Pesantren	Panju
	Ngadirejo	Asembagus
	Mojopanggung	Prajejan

2. Ketersediaan Air

Operasional produksi di PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto *Factory* tergolong besar, baik dari segi kapasitas maupun variasi produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, ketersediaan air sangat penting untuk kelangsungan pabrik, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Lokasi pabrik sengaja dipilih dekat dengan Sungai Brantas, sungai terbesar yang mengalir melalui Provinsi Jawa Timur dan Kota Mojokerto. Kedekatan ini membantu mengurangi biaya operasional dan perawatan fasilitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan air. Jika pabrik berada jauh dari sumber air, akan diperlukan lebih banyak infrastruktur seperti pompa dan pipa, yang dapat meningkatkan biaya dan menyulitkan pemeliharaan.



3. Ketersediaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berpengaruh pada dua aspek penting, yaitu produksi dan distribusi. PT. Ajinomoto Indonesia - Mojokerto Factory mempekerjakan sekitar ± 2200 orang, termasuk karyawan tetap dan outsourcing. Pemilihan lokasi pabrik yang dekat dengan tempat tinggal tenaga kerja dilakukan karena pabrik ini bukan merupakan industri berisiko tinggi seperti industri minyak dan gas. Keputusan ini membantu mengurangi risiko perjalanan akibat jarak, serta membuka peluang kerja bagi masyarakat sekitar. Oleh karena itu, lokasi pabrik dipilih di dekat area pemukiman penduduk.

4. Sarana Transportasi

Kemudahan mobilisasi memiliki dampak signifikan pada distribusi, baik dalam pengiriman bahan baku ke pabrik maupun pengiriman produk ke konsumen. PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory terletak dekat dengan jalan tol dan jalan protokol provinsi Jawa Timur (Mojokerto-Surabaya). Kondisi lalu lintas di Mojokerto juga relatif lancar dan jarang mengalami kemacetan seperti di Surabaya dan sekitarnya. Posisi pabrik yang strategis dekat jalan tol memudahkan akses ke sarana transportasi seperti pelabuhan, yang penting untuk distribusi antar pulau. Hal ini membantu menekan biaya bahan bakar dan menghemat waktu pengiriman. Selain itu, ukuran jalan yang memadai menjadi faktor penting karena distribusi pabrik sering melibatkan kendaraan besar seperti truk, memungkinkan pengiriman dalam jumlah besar sekaligus dan mengurangi biaya terkait kapasitas pengiriman.

5. Lingkungan Sekitar

Lokasi PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory dikelilingi oleh sawah, pemukiman penduduk, sungai, dan jalan raya provinsi, sehingga memenuhi berbagai kebutuhan operasional. Selain memilih lokasi yang strategis, pabrik juga harus menghindari risiko tertentu, terutama bencana alam. Indonesia yang rawan gempa, gunung meletus, dan tsunami, mendorong pemilihan lokasi yang jauh dari gunung berapi dan lautan lepas. Selain itu, pabrik dibangun di area persawahan atau lahan terbuka yang luas



untuk memudahkan potensi ekspansi di masa depan. Langkah ini membantu mengurangi biaya terkait risiko bencana alam dan ekspansi non-sentral, di mana perluasan tetap berada di satu lokasi.

Penentuan lokasi pabrik juga disesuaikan dengan tata letak atau layout untuk mendukung kebutuhan internal. PT Ajinomoto Indonesia Mojokerto Factory memiliki total area seluas ± 36 hektar atau sekitar 360.000 m², dengan 80% dari luas tersebut digunakan untuk bangunan produksi, perkantoran, dan fasilitas pekerja. Mengingat besarnya area pabrik, tata letak dirancang dan dibagi ke dalam berbagai sektor yang dihubungkan oleh jalan dan sarana mobilisasi. Tujuannya adalah untuk mempermudah operasional, baik di sektor produksi maupun sektor lainnya.

Dalam hal aksesibilitas, tata letak pabrik menerapkan konsep Green Industry dengan mengurangi penggunaan kendaraan bermotor semaksimal mungkin. Pekerja difasilitasi dengan area pejalan kaki dan sepeda untuk mobilitas di dalam pabrik. Kendaraan bermotor masih diizinkan untuk keperluan tertentu, seperti pengangkutan beban berat >500 kg menggunakan forklift atau pick-up. Fasilitas penting seperti kantin dibangun di bagian barat dan timur pabrik untuk memudahkan akses pekerja, serta disediakan ruang terbuka untuk assembly point.

I. 3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi berperan penting dalam membagi, mengelompokkan, dan mengkoordinasikan pekerjaan secara formal. Organisasi juga berfungsi sebagai penghubung sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. PT Ajinomoto Indonesia menerapkan struktur organisasi tipe lini dan fungsional. Struktur ini mengoptimalkan penggunaan tenaga ahli di bidang khusus, memungkinkan seorang pekerja memiliki lebih dari satu atasan, di mana masing-masing atasan memberikan arahan sesuai keahlian mereka. Di PT Ajinomoto Indonesia, posisi tertinggi dipegang oleh *Vice President Director*, yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan Ajinomoto pusat di Jakarta. Dalam



menjalankan tugasnya, *Vice President Director* dibantu oleh *Factory Manager*, yang bertanggung jawab atas semua aktivitas di pabrik dan melapor langsung kepada *Vice President Director*.

Struktur organisasi PT Ajinomoto terbagi dalam beberapa departemen yang kemudian dipecah menjadi bagian-bagian lebih spesifik berdasarkan jabatan, tugas, dan wewenang. Dalam struktur lini, *Vice President Director* memegang komando yang tidak hanya mencakup *Factory Manager*, tetapi juga departemen-departemen lain di perusahaan. Sementara itu, pejabat fungsional ditempati oleh para pekerja di setiap seksi yang memiliki garis koordinasi antar seksi. Garis koordinasi ini mencerminkan hubungan kerja antar seksi sehingga tercipta harmonisasi dalam aktivitas kerja. Contoh bentuk struktur perusahaan ini bisa dilihat di lampiran 1, sedangkan *Job Description* setiap jabatan terdapat di lampiran 2.

Struktur lini dan fungsional adalah bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi diserahkan kepada kepala unit-unit di bawahnya yang menangani pekerjaan operasional, dan hasil pekerjaannya disampaikan kepada kepala unit sebelumnya tanpa memandang tingkatan atau eselon (Jaelani, 2021). Produktivitas meningkat berkat spesialisasi pekerjaan. Namun, kelemahan dari struktur ini adalah potensi kejenuhan karyawan akibat spesialisasi kerja yang mengurangi fleksibilitas. Selain itu, pengambilan keputusan bisa menjadi lambat karena perlu didiskusikan terlebih dahulu di antara karyawan.

I. 3. 1 Klasifikasi Tenaga Kerja

PT Ajinomoto Indonesia dan PT Ajinex International memiliki total tenaga kerja sebanyak 2.198 orang. Tenaga kerja tersebut terbagi menjadi tiga kategori, yaitu karyawan reguler, karyawan outsourcing, dan peserta magang. Jumlah total karyawan di perusahaan ini relatif sedikit jika dibandingkan dengan kapasitas produksi tahunan yang mencapai ± 60.000 ton. Rasio jumlah karyawan dengan kapasitas produksi adalah 1:30. Jumlah karyawan yang lebih sedikit ini disebabkan oleh hampir seluruh proses produksi MSG yang dilakukan secara otomatis dengan teknologi mesin yang canggih. Karyawan di



PT Ajinomoto Indonesia dibagi menjadi dua tingkatan, yaitu tingkat manajemen dan tingkat karyawan. Di bawah ini adalah anggota dari kedua tingkatan tersebut.

1. Level manajemen di PT Ajinomoto Indonesia terbagi menjadi dua kelompok, yaitu staf Jepang dan staf Indonesia. Staf Jepang menempati posisi sebagai *Vice President Director*, *Factory Manager*, dan *Vice Factory Manager*. Sementara itu, staf Indonesia mengisi posisi sebagai manajer divisi, *supervisor*, dan karyawan reguler.
2. Level karyawan terbagi menjadi dua kelompok, yaitu karyawan reguler dan karyawan harian (*outsourcing*). Karyawan reguler memiliki beberapa tingkatan jabatan sebagai berikut :
 - a. *Foreman* (F) untuk karyawan lapangan non-shift, atau *Supervisor* (S) untuk karyawan non-lapangan. Foreman atau *Supervisor* di setiap divisi merupakan kepala sub bagian karyawan kantor yang bertugas mengawasi bawahan mereka.
 - b. *Assistant Foreman A* (AFA) atau *Assistant Supervisor* (AS) dan *Assistant Foreman B* (AFB) adalah petugas yang berfungsi untuk menggantikan serta membantu tugas-tugas foreman jika diperlukan.
 - c. *Change Head* (Asisten Kepala) bertugas menggantikan kepala bagian jika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugasnya.

PT Ajinomoto Indonesia memiliki tiga kategori karyawan. Karyawan reguler mencakup karyawan tetap, baik yang bekerja secara langsung maupun tidak langsung. Karyawan *outsourcing* terdiri dari petugas kebersihan pabrik dan petugas perawatan AC yang disewa dari perusahaan lain. Sementara itu, karyawan magang adalah mereka yang masih dalam masa pelatihan dan belum berstatus sebagai pegawai tetap.



I. 3. 2 Pembagian Jam Kerja

Jadwal kerja karyawan di PT Ajinomoto Indonesia dan PT Ajinex Internasional disesuaikan dengan jenis pekerjaan masing-masing. Karyawan dibagi menjadi dua kategori berdasarkan pekerjaannya, yaitu karyawan lapangan (terdiri dari karyawan lapangan shift dan non-shift) serta karyawan non-lapangan. Karyawan lapangan shift bertugas mengawasi proses produksi, seperti yang bekerja di bagian control panel pada departemen produksi, engineering, dan maintenance. Karyawan lapangan non-shift bekerja di departemen fisik dan distribusi bagian pergudangan, serta departemen quality assurance dan planning di bagian laboratorium. Sementara itu, karyawan non-lapangan bekerja di kantor, di departemen umum dan personalia, departemen keuangan dan akuntansi, serta departemen pembelanjaan. Jadwal kerja karyawan lapangan tercantum pada tabel di bawah ini, dengan ketentuan istirahat selama 1 jam. Waktu istirahat karyawan juga dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel I. 3 Jadwal Shift Kerja Karyawan Lapangan

<i>Shift</i>	Jam Kerja Karyawan
1	07.00 – 15.00 WIB
2	15.00 – 23.00 WIB
3	23.00 – 07.00 WIB

Tabel I. 4 Jadwal Waktu Istirahat Karyawan

<i>Shift</i>	Jam Kerja Karyawan
1	11.00 – 12.00 WIB
2	19.00 – 20.00 WIB
3	03.00 – 04.00 WIB