

BAB 1 MENGAPA LEAN?

Mengapa organisasi membutuhkan Lean?

Permasalahan umum di setiap perusahaan...

Sekarang ini banyak pemimpin perusahaan mengalami kesulitan dalam merubah budaya organisasinya, tepatnya budaya karyawannya. Para pemimpin perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas, membuat karyawan lebih disiplin dalam bekerja, menurunkan biaya produksi, sampai tujuan akhirnya adalah meningkatkan keuntungan perusahaan.

Keinginan merubah budaya organisasi menjadi hal yang sangat diinginkan karena sumber daya manusia adalah asset utama keberhasilan dari perusahaan untuk mencapai produktivitas tinggi. Sumber daya manusia adalah yang membedakan antara budaya perusahaan besar dan perusahaan kecil.

Lebih dari 50% permasalahan efisiensi dan produktivitas perusahaan berada di karyawan shopfloor sebagai ujung tombak operational perusahaan.

Pernahkah anda mengalami masalah seperti ini dalam kegiatan operational sehari-hari:

- Karyawan yang tidak peduli dengan kondisi tempat kerja
- Karyawan yang tidak disiplin dalam waktu
- Tidak peduli terhadap permasalahan di area kerja
- Tidak mau melakukan perbaikan di tempat kerjanya

- Tidak mengungkapkan masalah yang ada di area kerjanya
- Tidak berusaha mencari solusi sendiri terhadap permasalahan di area kerja masing-masing
- Terlalu tergantung kepada atasan untuk mengambil inisiatif perbaikan dan pengambilan keputusan di tempat kerja
- Tidak cepat tanggap jika terjadi masalah dalam kualitas produk
- Tidak peduli dengan mesin yang sudah mulai menunjukkan ketidaknormalan dan kerusakan
- Selalu berusaha menimpakan kesalahan ke orang lain
- Tidak peka terhadap jumlah scrap yang tinggi dan biaya produksi perusahaan
- Tidak ada komunikasi dan koordinasi antar bagian
- Tidak ada motivasi dalam melakukan perbaikan
- Terlihat sangat sibuk dalam pekerjaan tapi tidak paham terhadap target yang menjadi tanggungjawabnya...

Bayangkan kalo masalah-masalah tersebut terjadi pada banyak orang di perusahaan dan masalah tersebut menumpuk selama bertahun-tahun. Maka akan sangat besar kerugian yang ditanggung oleh perusahaan karena budaya perusahaan yang buruk seperti itu.

Meskipun pemimpin perusahaan berusaha berulang-ulang memarahi tindakan karyawan diatas, tapi bawahan masih terus mengulangi tindakan tersebut. Hal ini akan berujung pada frustrasi dari pemimpin perusahaan.



Bagaimana mengatasi masalah-masalah diatas?

Lean telah berhasil di banyak perusahaan dalam merubah budaya organisasi. Kehebatan Lean ini telah dibuktikan oleh berbagai macam industri, baik untuk industri otomotif, electronics, packaging, semiconductor, FMCG, bahkan di industri pelayanan seperti perbankan, telekomunikasi, dan perhotelan. Tidak hanya terbatas di perusahaan Jepang, tetapi perusahaan di US, Eropa, dan Asia telah mengambil keuntungan yang sangat besar dengan menerapkan Lean.

Konsep Lean menggabungkan antara merubah mindset orang (People) dan merubah proses (Proses)

Dari sisi people, ditanamkan value tentang bagaimana untuk bekerja dengan benar dan efisien. Mindset penting dalam rangka menghilangkan waste (aktifitas yang tidak memberi nilai tambah), sehingga setiap orang memiliki persepsi yang sama tentang pola pikir yang berorientasi pada efisiensi.

Mindset dalam Lean dikenal dengan slogan: *Going to Zero*. Yaitu zero defect, zero rework, zero downtime, zero stoppages, zero shortage, zero motion, zero transportation, zero accident, dan lainnya. Dengan persepsi dan mindset yang sama maka cara berpikir, cara bertindak, dan cara bersikap seseorang akan mengikuti pola pikir tersebut.

Dan yang terpenting, nilai lebih dari Lean dalam merubah budaya organisasi bukan hanya mencoba mengubah mindset people saja, karena meskipun cara berpikir sudah benar tapi kalau lingkungan perusahaan tidak mendukung, maka tindakan yang terlihat akan menyimpang dari mindset yang ditanamkan.

Lingkungan tempat kerja yang mendukung memungkinkan orang untuk terus berjalan mengikuti rel-rel yang sudah dibuat. Budaya Lean adalah budaya Memudahkan. Membuat orang mudah melihat jika ada tidak ada disiplin dalam penempatan barang, mudah dalam melihat adanya masalah, mudah dalam melihat gap dalam pencapaian performance di scoreboard, mudah dalam mengenali abnormality dari mesin, mudah dalam mengenali kondisi bermasalah dalam proses, mudah dalam mencari segala sesuatu, mudah mendapatkan bantuan saat menemui masalah, mudah dalam pengambilan keputusan untuk melakukan perbaikan di tempat kerja, serta mudah dan nyaman dalam bekerja.

Dengan dua perubahan mendasar baik dari sisi mindset orang (people) dan proses, maka efek terhadap perubahan organisasi yang lebih baik dan disiplin akan lebih terjaga dan berkelanjutan.

Lean merangsang lahirnya budaya improvement, dan setiap orang berkewajiban dalam menghentikan proses, jika menemukan masalah yang berdampak pada kualitas produk. Supervisor akan memiliki budaya untuk membantu memecahkan masalah (problem solving) bersama dengan berprinsip pada analisa mengapa masalah bisa terjadi, bukan hanya pada mencari salah siapa.

Apa manfaat organisasi yang mengimplementasikan Lean?

Manfaat yang dicapai oleh implementasi Lean sangat besar. Lean bertujuan untuk menciptakan efisiensi di segala lini:

- Produktifitas yang jauh lebih tinggi
- Kualitas produk yang lebih baik
- Jumlah scrap/rework yang menurun drastis
- Operator yang memiliki kompetensi multi skill
- Setup mesin yang lebih cepat
- Produksi yang lebih fleksibel dalam meresponse order
- Downtime mesin yang lebih sedikit
- Biaya produksi yang lebih rendah
- Biaya maintenance yang lebih rendah
- Inventory yang lebih rendah
- Working capital lebih minim
- Hasil kerja yang terstandarisasi dalam hal kualitas dan kuantitas untuk semua operator
- Karyawan yang lebih bersemangat dalam bekerja
- Meningkatkan kepuasan bekerja
- Lingkungan kerja yang lebih bersih, tertata rapi, aman dan nyaman.

Perusahaan yang menerapkan Lean memiliki karakter siap untuk didatangi atau diaudit customer kapanpun. Karena

setiap harinya perusahaan tersebut sudah terbiasa selalu dalam keadaan bersih dan rapi, karena ini termasuk bagian dari budaya organisasi.

Melihat manfaat Lean yang sedemikian dahsyat, mengapa belum semua perusahaan menerapkan Lean? Apa kesulitannya?

Banyaknya perusahaan yang belum menerapkan Lean timbul karena berbagai alasan, ada yang tidak menerapkan karena belum mengerti apa itu Lean dan manfaatnya, ada yang sudah mengerti tapi tidak tahu harus mulai dari mana, ada yang tidak tahu metode apa yang harus dipakai, ada yang tidak paham bagaimana melakukan deployment Lean yang benar, ada yang tidak tahu urutan dalam penerapannya, dan ada juga yang berpikir skeptis mengenai manfaat dari implementasi Lean karena dianggap ini sebagai budaya perusahaan Jepang, dan berbagai macam alasan lainnya. Tapi kalo mengingat manfaatnya yang sedemikian besar, maka berbagai hambatan apapun harus diatasi karena meningkatnya biaya produksi, kompetisi pasar yang sangat ekstrim, dan juga tuntutan dari stakeholder, membuat program implementasi Lean menjadi keharusan organisasi untuk diterapkan.

Mungkin ada beberapa orang di perusahaan yang mendengar Lean hanya sepotong-potong. Ada yang menganggap Lean hanya implementasi 5S saja, hanya Value Stream Mapping saja, hanya Autonomous Maintenance saja, hanya Kaizen saja, dan lain sebagainya.

Persepsi ini yang perlu diubah. Karena implementasi Lean adalah perubahan yang total dan menyeluruh, bukan hanya

ke lingkungan tempat kerja, bukan hanya ke mesin, bukan hanya maintenance, bukan hanya multiskill, bukan hanya mengurangi biaya scrap, tapi benar-benar keseluruhan organisasi. Perubahan mindset secara dramatis baik dari top management sampai ke shopfloor. Berubah total dalam hal mindset dan kebiasaan dalam melakukan perbaikan terus-menerus (Kaizen).

Apa faktor sukses implementasi Lean di perusahaan-perusahaan di Indonesia?

Ada dua faktor kunci untuk melakukan perubahan yang sukses dalam mengimplementasikan Lean di organisasi manapun.

Yang pertama dan yang paling penting tentu saja adalah komitmen top management.

Komitmen dalam menyediakan resources, komitmen dalam memonitor implementasi Lean di tiap fase roadmapnya, komitmen dalam memandang Lean sebagai prioritas utama perusahaan, komitmen dalam memonitor penerapan di lapangan, dan menegakkan disiplin lean di lapangan.

Yang kedua dan yang tak kalah penting adalah metode.

Terkadang beberapa perusahaan menerapkan Lean yang sepotong-sepotong (bukan pendekatan holistik) sehingga hasilnya tidak sustainable. Ada yang sekedar menerapkan 5S saja, ada yang SMED saja, ada yang problem solving tools saja, dan lain sebagainya... karena sifatnya dangkal maka biasanya tidak sustainable. Tujuan utama lean bukan hanya ke hasil tapi juga perubahan budaya organisasi.

Bagaimana budaya perusahaan yang sudah mengimplementasikan Lean?

Berikut adalah ciri-ciri perusahaan yang sudah mengimplementasikan Lean:

Pertama adalah budaya rapi dan bersih.

Perusahaan yang menerapkan Lean akan terlihat selalu bersih, rapi, area kerja yang nyaman, membersihkan area kerja sebelum pulang dan meninggalkannya dalam keadaan bersih dan rapi, kondisi mesin juga dalam keadaan terawat, dan hal ini tidak terbatas di area produksi tetapi juga non produksi, seperti maintenance workshop, area warehouse, dan juga area office.

Yang kedua adalah budaya kaizen/perbaikan terus-menerus.

Orang yang berada di area kerja akan secara aktif mengidentifikasi masalah di area kerja dan melakukan perbaikan. Hal yang unik adalah terkadang karyawan sudah mengetahui masalah ditempat kerjanya dan problem ini dihadapi sehari-hari, bahkan mereka sudah tahu apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut dan solusi terhadap masalah tersebut terkadang sederhana. Tapi anehnya, hal tersebut tidak segera dilakukan. Banyak hal yang menjadi penyebab, ada yang karena kurangnya perhatian dari atasan ke bawahan, ada yang karena tidak peduli, ada yang karena tidak memberi nilai apa-apa buat orang tersebut, dan ada juga karena organisasi tersebut cenderung saling melemparkan tanggungjawab.

Dalam organisasi yang menerapkan lean, semangat perbaikan terus di galakkan dan di kampanyekan. Sekecil apapun improvement yang dilakukan oleh shopfloor, hal

ini akan diberikan penghargaan baik berupa recognition atau reward walaupun nilainya tidak selalu harus besar. Tapi reward dan recognition inilah sebagai pembeda antara karyawan yang 'bekerja benar' dan yang tidak (performance based). Jadi akan selalu ada pembeda dan ini akan merangsang setiap orang melakukan perbaikan.

Terus bagaimana kalau persoalan tersebut kompleks dan membutuhkan banyak kepala untuk memecahkannya? Lean memfasilitasi hal ini dengan istilah Small Group Activity. SGA ini dibentuk oleh orang-orang di shopfloor yang mengalokasikan waktunya satu jam dalam satu minggu khusus untuk duduk bareng berdiskusi melakukan brainstorming pemecahan masalah. Dipimpin oleh grup leader untuk memfasilitasi dan jika dibutuhkan menggunakan bantuan yang sifatnya lintas department jika masalahnya cross functional. Hasil dari SGA ini bisa dipertanggungjawabkan karena menggunakan ukuran key performance indikator yang jelas, sehingga bisa menilai apakah hasil perbaikannya efektif dalam mengatasi masalah dan segala macam perbaikannya bisa dihitung benefitnya buat perusahaan.

Yang ketiga adalah budaya autoquality.

Disini semboyan quality adalah tanggungjawab semua karyawan benar-benar dipegang teguh. Setiap orang operator yang berhadapan langsung dengan proses berkewajiban menghentikan proses produksi jika menemukan ada masalah dalam hal kualitas. Hal ini karena atasannya (foreman atau supervisor) akan datang langsung ke lapangan jika masalah tersebut terjadi. Atasan memegang prinsip untuk bersedia membantu, berusaha memecahkan masalah di level ini, tapi kalau ternyata tidak bisa maka akan dilakukan eskalasi masalah ke manager.