



Peran Manajemen

dalam Budaya Kerja

(Manajemen Kaizen)



Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

Peran Manajemen dalam Budaya Kerja (Manajemen Kaizen)

Penulis :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786238 120352

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yudianto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan atas terselesaikannya buku yang berjudul "*Peran Manajemen dalam Budaya Kerja*". Untuk mendapatkan gambaran sekilas tentang apa yang diperlukan untuk mengelola organisasi menuju sukses, kita perlu mundur selangkah dan benar-benar berfokus pada elemen manusia dalam organisasi. Seperti yang telah ditunjukkan oleh banyak orang dalam berbagai artikel dan jurnal selama beberapa dekade terakhir, kita harus menyadari bahwa organisasi perlu memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia untuk mengalami kesuksesan. Organisasi terbesar, yang telah bertahan dalam ujian waktu, berfokus pada orang-orang yang membentuk organisasi, kesuksesan mereka, dan apa yang diperlukan untuk memenuhi kehidupan karyawan tersebut. Hal hal tersebut akan dibahas dalam buku ini.

Sepertinya masuk akal, gagasan bahwa organisasi lebih adaptif dan lebih sukses ketika mereka melibatkan semua orang dalam perbaikan. Jadi mengapa pendekatan itu sangat jarang? Budaya peningkatan berkelanjutan, tim atau organisasi di mana "kaizen" telah menjadi pola pikir umum, adalah hal yang menyenangkan dan indah untuk dilihat dan dialami—apakah itu rantai pabrik manufaktur, organisasi nirlaba, atau rumah sakit. Sedih mendengar ada yang mengeluh tentang ide mereka tidak didengarkan, tetapi sangat memilukan mendengar ratapan yang sama dari perawat, dokter, dan profesional perawatan kesehatan lainnya.

Untungnya, Kaizen bukanlah pola pikir atau praktik khas Jepang. Saya telah belajar, hanya dalam dua kunjungan ke Jepang, bahwa itu bukanlah budaya default di setiap bisnis Jepang. Buku ini membagikan filosofi dan contoh praktis tentang bagaimana organisasi di negara atau industri mana pun dapat menciptakan budaya perbaikan.

Dalam buku ini, kita akan belajar bahwa kesuksesan Kaizen tidak bergantung pada format kartu atau label yang tepat di papan ngerumpi; ini tentang kepemimpinan. True Kaizen akan membantu Kita memahami pola pikir, filosofi, dan perilaku kepemimpinan yang akan menciptakan dan mempertahankan budaya perbaikan. Membaca buku ini akan menginspirasi dan memungkinkan Kita mengambil langkah pertama ke depan, sambil menunjukkan kepada Kita bagaimana membuat orang lain juga mengambil langkah pertama menuju budaya perbaikan.

Buku ini berisi wawasan mendalam yang akan memungkinkan Kita membingkai ulang perbaikan dari beban menjadi penghasil senyuman, kebanggaan, dan hasil bisnis yang lebih baik. Kaizen akan berubah dari program baru menjadi cara berpikir dan cara hidup. Kemungkinan besar Kita akan mulai berlatih Kaizen di rumah karena motivasi intrinsik Kita sendiri untuk membuat hidup Kita lebih baik. Semoga buku ini berguna bagi para pembaca.

Semarang, April 2023

Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
BAB 1 MENGAPA KEPEMIMPINAN PENTING	1
1.1. Mempertahankan Perspektif Holistik	2
1.2. Kemampuan untuk menilai situasi	4
1.3. Melakukan Hal yang Benar Secara Efisien	6
1.4. Pengamatan Efektif	10
1.5. Manajemen dengan Berjalan Sekitar	12
1.6. Kesimpulan	15
BAB 2 ARTI KAIZEN YANG SEBENARNYA	16
2.1. Perbedaan antara Kaizen dan Improvement	18
2.2. Siapa yang Melakukan Kaizen di Perusahaan kita?	19
2.3. 100 Gagasan Setahun	21
2.4. Proses Kaizen	23
2.5. Kesimpulan	24
BAB 3 MONOZUKURI	25
3.1. Seni Membuat: Monozukuri	25
3.2. Pola Pikir Kolektif Karyawan	27
3.3. Lingkungan Kerja Mempengaruhi Kinerja	33
3.4. Ini Semua Tentang Kepercayaan	35
3.5. Kesimpulan	37
BAB 4 MENGKOMUNIKASIKAN BUDAYA TEMPAT KERJA	38
4.1. Dua Pilar Toyota	40
4.2. Komunikasi di Tempat Kerja	42
4.3. Pentingnya Pengawas Garis Depan	45
4.4. Keterampilan hingga Tingkat Manajemen	48
4.5. Kesimpulan	48
BAB 5 POLA PIKIR MANAJEMEN	50
5.1. Menghadapi Sampah	51
5.2. Menyediakan Lingkungan yang Menantang Adalah Penting	51
5.3. Menetapkan Tujuan yang Menantang	52
5.4. Perpaduan Kaizen dan Pola Pikir Manajemen	54
5.5. Papan Visualisasi Aktivitas Kaizen	61
5.6. Kesimpulan	63
BAB 6 CARA MENILAI MORAL LAPISAN TOKO	64
6.1. Moral	66
6.2. Semangat Menyambut Hari Ini	67

6.3.	Salam Pengunjung	68
6.4.	Moral Dan Kondisi Fisik Tempat Kerja	69
6.5.	Pengoperasian Yang Terjadwal	73
6.6.	Angkat Suara Kita Untuk Meningkatkan Semangat	77
6.7.	Kesimpulan	80
BAB 7 MENGIDENTIFIKASI DAN MEMBUANG SAMPAH		81
7.1.	Mendefinisikan Limbah	81
7.2.	Membuang Sampah Setelah Diidentifikasi	85
7.3.	Sampah Stagnasi dan Gerak	87
7.4.	Toko dan Kulkas	89
7.5.	Berikan Materi Kita 3F	90
7.6.	Menggunakan Kanban untuk Menghilangkan Sampah Stagnasi	91
7.7.	Kesimpulan	93
BAB 8 MENGGUNAKAN PAPAN PRODUKSI UNTUK MANAJEMEN WAKTU		94
8.1.	Tantangan Harian Manajer	93
8.2.	Pekerjaan Standar Harian Manajemen	95
8.3.	Setiap Orang Dapat Berkontribusi untuk Melacak Data	96
8.4.	Beralih Dari Manajemen Harian Ke Setiap Jam	99
8.5.	Tingkatkan Produksi Kita	101
8.6.	Menggunakan Papan Manajemen Visual untuk Mengurangi Waktu Lembur... ..	104
8.7.	Menerapkan Papan Produksi—Tanaka Foods	110
8.8.	Mengurangi Gangguan Produksi	111
8.9.	Metode Masuk Pertama, Keluar Pertama	115
8.10.	Kesimpulan	116
BAB 9 PENGHAPUSAN LIMBAH DALAM PRAKTEK		117
9.1.	Mentalitas Aliran	118
9.2.	Pemeriksaan Lebih Dalam Terhadap Limbah Gerak	120
9.3.	Membuang Limbah Gerak dalam Tugas Administratif	123
9.4.	Pekerja Fleksibel dan Pemborosan Ruang	124
9.5.	Mengatasi Limbah Transportasi di Fasilitas Kita	126
9.6.	Ubah Transportasi Kita menjadi Milk Run	132
9.7.	Kesimpulan	134
BAB 10 PIRAMIDA KAIZEN		135
10.1.	Top–Down atau Bottom–Up?	135
10.2.	Jadi Pendekatan Mana yang Lebih Baik?	136
10.3.	Hasil dan Piramida Kaizen	138
10.4.	Hukum AIDMA	139
10.5.	Membangun Piramida Kaizen Kita	140
10.6.	Komunitas Kaizen	141
10.7.	Meningkatkan Jumlah Pelatih Kaizen	143
10.8.	Kaizen Sejati untuk Semua Orang	144
10.9.	Kaizen Tidak Memiliki Batas	145

10.10. Kesimpulan	147
DAFTAR PUSTAKA	149

BAB 1

MENGAPA PENTINGNYA KEPEMIMPINAN

Pertimbangkan beberapa industri raksasa yang telah jatuh dalam 20 tahun terakhir. Mereka memiliki sumber daya, bakat intelektual karyawan yang beragam, dan posisi yang sangat menonjol di dunia korporat. Jadi mengapa mereka tidak berhasil melewati kondisi yang mereka hadapi dan tetap berhasil? Untuk memahami kesuksesan mereka, dan akhirnya gagal, kita harus dapat melihat terlebih dahulu bagaimana strategi bisnis, implementasi, dan budaya semuanya berakar pada pola pikir dan nilai perusahaan dari sebuah organisasi. Kepemimpinan adalah kunci untuk menghasilkan pola pikir korporat dan karena itu juga merupakan kunci kinerja. Misalnya, ketika sebuah tim olahraga tidak berhasil di lapangan rumput, es, atau lapangan, media dan penggemar melihat ke pelatih, karena dia adalah pemimpinnya. Seorang pelatih bola basket terkenal, Jon Wooden, menyatakan bahwa dia tidak pernah khawatir dengan lawannya karena apa yang dilakukan oleh timnya sendiri dengan keterampilan yang mereka miliki yang menentukan keberhasilan atau kegagalan mereka, bukan apa yang dimiliki atau tidak dimiliki oleh tim lain.

Pikirkan tentang pernyataan itu dalam kaitannya dengan organisasi kita sendiri. Apakah kita fokus pada bakat dan keterampilan orang-orang yang bekerja di sana, atau apakah ada keasyikan melihat, dan membandingkan dengan pesaing kita? Terlalu sering orang terjebak dalam perbandingan antara diri mereka sendiri dan orang lain, alih-alih berfokus pada apa yang mereka kuasai. Ini diperkuat dalam kelompok dan kepemimpinan organisasi, terutama di lingkungan yang sangat kompetitif. Sebagian besar organisasi memiliki akses ke sumber daya umum yang sama (orang, material, mesin, dan sistem informasi). Perbedaan kompetitif dan kekuatan organisasi terletak pada bagaimana sumber daya ini digabungkan, mekanisme yang dibuat orang berdasarkan sumber daya ini. Integrasi metode ini, serta memfokuskan sumber daya manusia organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, adalah yang menentukan keberhasilan atau kegagalan akhirnya. Sementara kemampuan untuk mengantisipasi, bereaksi, memperluas, dan (berani kami katakan) menggertak adalah semua keterampilan yang diperlukan untuk menang baik dalam olahraga maupun bisnis, seberapa baik keterampilan ini diterapkan dan dilakukan yang menentukan kesuksesan. Namun, yang lebih jitu daripada keterampilan adalah kemampuan orang untuk membuat keputusan tanpa perlu meningkatkannya ke lapisan komando dan tetap selaras dengan tujuan organisasi atau tim. Lain kali kita menonton acara olahraga, perhatikan baik-baik keputusan pemain di lapangan/rink/lapangan dan bagaimana pelatih berinteraksi dan menyesuaikan rencana permainan secara keseluruhan.

Pelatih akan membimbing, memperkuat, dan membuat keputusan tingkat tinggi tentang penyesuaian karena dia dapat melihat gambaran yang lebih besar (keseluruhan permainan). Sementara itu, para pemain akan membuat keputusan sepersekian detik pada saat-saat kritis untuk membantu memajukan tim menuju tujuan, sambil tetap mengikuti arahan terbaru dari pelatih. Ini adalah kekuatan pengambilan keputusan di setiap tingkat

kelompok dan menyoroti pentingnya benar-benar mengamati situasi sebelum melakukan perubahan atau penyesuaian apa pun pada strategi saat ini. Jika tim menang, maka tidak perlu diubah. Namun, jika tim berjuang melawan lawannya, pelatih harus mengamati tantangannya, membuat keputusan untuk merestrukturisasi dan menyetel ulang pemain, dan kemudian terus mengamati untuk menentukan apakah perubahan mereka meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Kebutuhan akan pengamatan, bukan asumsi, adalah apa yang telah kami pelajari melalui pengalaman bertahun-tahun dalam mengamati dan berpartisipasi dalam perubahan banyak perusahaan. Asumsi didasarkan pada pengalaman pribadi, bukan fakta, dan asumsi tersebut seringkali menjadi alasan pengambilan keputusan yang buruk. Keputusan harus dibuat berdasarkan pengamatan faktual dan informasi agar memiliki dampak terbesar pada masalah yang dihadapi.

Para pemimpin bisnis perlu melihat lapangan permainan dengan cara yang sama seperti yang dilakukan seorang pelatih. Mereka harus mengetahui tim mereka, memahami dan memahami tujuan yang lebih besar, dan kemudian melakukan perubahan dan penyesuaian untuk membantu membimbing orang-orang dalam organisasi menuju tujuan keseluruhan yang lebih besar. Mereka perlu melihat melampaui kegiatan sehari-hari yang dilakukan dan benar-benar melihat orang-orang mereka sebagai pemain yang terus mendapatkan keterampilan baru, pengalaman baru, bakat baru, dan bahkan beberapa bakat yang tidak dapat dijelaskan. Dengan cara ini, para pemimpin bisnis akan dapat menemukan keseimbangan antara kepemimpinan dan manajemen.

1.1 MEMPERTAHANKAN PERSPEKTIF HOLISTIK

Untuk memberikan kepemimpinan yang efektif, penting untuk dapat mendiagnosis, beradaptasi, dan berkomunikasi di tempat kerja.

Mendiagnosis

Kompetensi pertama, mendiagnosa (atau menganalisis), berarti mampu memahami dinamika suatu situasi dan melihat apa yang perlu diubah dan disesuaikan untuk mencapai kesuksesan. Kami memiliki hak istimewa untuk menghabiskan waktu berminggu-minggu di Jepang setiap tahun, memandu berbagai tur kepemimpinan di mana kami mengajari para manajer cara menilai operasi dengan cepat untuk menentukan harga pokok penjualan serta margin keuntungan. Ini adalah titik awal dasar yang baik dari pengamat luar untuk memahami bagaimana bisnis beroperasi.

“How to Read a Plant Fast” mengategorikan jenis pengamatan ke dalam 11 kategori utama, yang dapat digunakan untuk menentukan vitalitas organisasi mulai dari budaya hingga kinerja keseluruhan. Metrik ini mempertimbangkan faktor-faktor seperti biaya, kualitas, keamanan, layanan pelanggan, dan produktivitas, semuanya bahkan tidak melihat satu pendapatan atau neraca. Ini penting untuk dipahami, karena pengamatan ini berasal dari perspektif yang berbeda dari yang biasa diambil oleh kebanyakan orang. Perspektif yang disesuaikan ini—bahwa ini bukan tentang angka, tetapi sifat yang lebih organik dari orang-orang yang bekerja sama—sering kali menjadi tanda akhir seberapa baik kinerja perusahaan. Metode ini sangat berharga untuk mendapatkan pemahaman baru tentang bisnis dan

mengilustrasikan kepada para pemimpin dalam perjalanan kami mengapa mereka perlu mengetahui lebih dari sekadar metrik bisnis mereka sendiri untuk menjadi sukses dan bagaimana mereka dapat memperolehnya.

Beradaptasi

Kompetensi kedua, beradaptasi, mampu menerapkan prinsip dalam konteks dan situasi bisnis yang berbeda. Penting untuk memahami prinsip-prinsip keputusan, bukan hanya keputusan itu sendiri. Terlalu sering, manajer fokus pada hasil, tetapi beradaptasi berarti mampu menerapkan seperangkat prinsip tertentu dengan cara yang bervariasi dan juga mengetahui bagaimana mengubah tingkat penekanan pada suatu prinsip, mengingat situasi bisnis yang berubah.

Salah satu contohnya adalah konsep pergudangan Lean. Segera, orang-orang menjalankan 7 Pemborosan dan 5S sebagai prinsip untuk diterapkan ke gudang, tetapi kita harus melihat konteks Lean dan tidak hanya berpikir bahwa semua prinsip dalam segala hal berlaku untuk situasi kita. Sebagai gantinya, mari kita tanyakan pada diri kita sendiri, tentang prinsip-prinsip Lean, apa yang mungkin paling berlaku bagi kita dan situasi kita dalam konteks pergudangan ini? Ya, kami pasti memiliki 7 Limbah di gudang kami, tetapi apakah ada beberapa limbah yang lebih penting untuk dibuang daripada yang lain? Apakah semua limbah berlaku? Haruskah kita mengubah nama pemborosan untuk memotivasi, mengomunikasikan, dan membiarkan karyawan gudang memahami konsep sehingga mereka akan memasukkan identifikasi dan membuangnya ke dalam aktivitas sehari-hari?

Salah satu adaptasi terhadap 7 Pemborosan untuk pergudangan adalah fokus pada Gerakan, Transportasi, dan cara baru untuk mengklasifikasikan atau melihat pemborosan: Stagnasi. Mengapa kita harus fokus pada terminologi baru seperti Stagnasi? Sementara Taiichi Ohno menyatakan bahwa Inventaris adalah pemborosan, dengan mengadaptasi pemikiran kami, kami dapat mengatakan bahwa inti dari konsep ini pada akhirnya bukanlah bahwa inventaris itu jahat, hanya saja kami perlu mengurangi inventaris untuk meningkatkan aliran. Pada intinya, persediaan hanya terjadi sebagai pemborosan karena stagnan; persediaan tidak bergerak menuju pelanggannya.

Bagi para pekerja, pertanyaannya tetap bagaimana mereka dapat mengurangi Gerak dan Transportasi, sambil juga meningkatkan aliran dengan menghilangkan penghalang Stagnasi di dalam gudang? Ini adalah contoh yang baik untuk memiliki kekuatan prinsip tetapi kemudian mengontekstualisasikan dan menyesuaikannya dengan situasi, sambil tetap selaras dengan tujuan dan kebutuhan perusahaan pelanggan.

Berkomunikasi

Komunikasi mungkin merupakan kompetensi yang paling sulit untuk dicapai, namun kita cenderung menghabiskan sedikit waktu untuk memahami bagaimana berkomunikasi dengan lebih baik. Alat umum yang digunakan dalam bisnis Lean adalah mengomunikasikan informasi dengan cara yang efektif dan canggih namun sangat sederhana. Ini sering disebut "manajemen visual."

Budaya Barat belum belajar bagaimana memanfaatkan komunikasi visual dengan baik, dan oleh karena itu, kita tidak memiliki pemahaman yang sama tentang berbagai lapisan kompleksitas yang membentuk komunikasi yang luar biasa. Ini karena seringkali komunikasi

kita tersembunyi oleh lapisan komunikasi lain, seperti perintah kerja di sistem komputer, catatan tulisan tangan, atau grafik di papan tulis yang hanya mencakup satu aspek dari suatu proses.

Perubahan organisasi pertama-tama perlu dimulai dengan memahami dan memicu komunikasi yang efektif. Ini berarti komunikasi yang akan menyebabkan, atau memicu, sesuatu terjadi. Setelah ini dipahami, kita harus bertanya pada diri sendiri apakah ada cara untuk mulai belajar bagaimana mempertahankan bentuk komunikasi ini seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis. Sangat penting bahwa komunikasi dipelajari dengan cara ini; jika tidak, perubahan yang dilakukan tidak dapat dipertahankan.

1.2 KEMAMPUAN UNTUK MENILAI SITUASI

Kami sering menemukan bahwa bisnis bahkan tidak memiliki kemampuan untuk menilai situasi secara akurat karena bias budaya yang telah ditetapkan sebelumnya (perilaku yang dapat diterima, nilai yang diketahui, dan karakteristik kepemimpinan). Norma budaya ini menentukan bagaimana organisasi akan menyerap, memahami, dan bereaksi terhadap kebutuhan akan perubahan. Ketika kita mempertimbangkan budaya ini, tentu informasi apa pun yang disajikan akan dilihat dari sudut pandang yang bias.

Karena organisasi terdiri dari individu, kita harus bertanya pada diri sendiri mengapa beberapa bisnis mampu mengantisipasi masa depan dan mengembangkan produk dan layanan yang luar biasa. Lagi pula, organisasi seperti Google dan Facebook sebenarnya tidak seunik itu—mereka memulai dengan akses yang sama ke sumber daya seperti setiap bisnis lainnya. Mereka memiliki akses yang sama ke rantai pasokan, teknologi, dan kumpulan tenaga kerja seperti setiap bisnis lain di Amerika Serikat. Jadi mengapa mereka begitu berbeda? Jawabannya terletak pada kemampuan unik mereka untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi dan karakteristik kepemimpinan yang memengaruhi perilaku semua lapisan manajemen yang diperlukan untuk menjaga agar bisnis tetap berjalan. Perbedaannya adalah hubungan mereka antara nilai-nilai dan tujuan organisasi dan individu-individu dalam organisasi.

Banyak organisasi mampu menyembunyikan norma budaya yang kurang terkenal dengan inovasi hebat, atau akses ke modal intelektual, tetapi jarang hal itu bertahan dalam jangka panjang. Untuk mendapatkan apa yang membuat perusahaan benar-benar sukses, kita harus melihat tindakan orang sehari-hari dan bagaimana keputusan dibuat dalam suatu organisasi. Untuk mengungkap nilai sebenarnya dari sebuah organisasi, kita perlu mulai mengupas lapisan manajemen dan sentimen bisnis buatan, seperti pernyataan misi. Lihatlah inti bisnis, interaksi pekerja garis depan yang terhubung dengan pelanggan bisnis. Setelah kita melakukannya, kita dapat mulai melihat pola tindakan dan reaksi dalam sebuah organisasi yang akan menunjukkan kepada kita etos, atau hatinya. Jika kita dapat menentukan etos, kita dapat menilai bisnis dengan sukses.

Beberapa orang yang telah bergabung dengan kami dalam misi studi kami ke Jepang menyadari bahwa bisnis di Jepang dijalankan sangat berbeda dari biasanya. Di Jepang, presiden perusahaan tidak hanya dikenal dari jauh karena jas dan dasi yang mereka kenakan. Mereka dikenal secara pribadi karena kehadiran mereka yang konstan di lapangan, di

lapangan, atau di kantor. Mereka terkenal karena mereka mendengarkan dan berinteraksi dengan karyawan mereka, mendengar dan memahami rintangan dan frustrasi mereka — pada intinya, mendengarkan pelanggan mereka.

Presiden dari perusahaan-perusahaan ini mendapatkan pemahaman tentang keadaan dan kemampuan mereka saat ini untuk memahami apa yang perlu diubah agar berhasil dan di mana mereka dapat menerapkan pengalaman mereka selama bertahun-tahun untuk membantu pelanggan dan karyawan mereka. Hasil turunan dari ini adalah semua orang mengenal mereka.

Sebaliknya, ketika kami melakukan tur bisnis di luar Jepang, karyawan tidak tahu siapa CEO perusahaan itu (apalagi seperti apa tampangnya) dan berpikir bahwa Collin, yang sedang berkeliling fasilitas dengan mata yang tajam, adalah bos baru mereka. Jika seorang karyawan yang telah bekerja di sebuah perusahaan selama lebih dari 3 tahun tidak mengetahui siapa bosnya, dapat diasumsikan bahwa mereka juga tidak mengetahui apa maksud dan tujuan sehari-hari dari pekerjaan mereka.

Manfaat bagi manajer, pemilik, dan eksekutif C-Suite yang dikenal oleh semua orang di dalam organisasi jauh melampaui sekadar pengetahuan yang luas tentang operasi. Faktor manusia adalah poin yang lebih penting, jika bukan yang terpenting, daripada sekadar memahami bagaimana pekerjaan perlu dilakukan.

Sebuah contoh bagus dari sebuah organisasi yang berfokus pada faktor manusia di tempat kerja berasal dari bisnis penerbitan Collin, enna.com. Pada suatu sore di tempat kerja, Collin mengetahui bahwa seorang karyawan perusahaan mengalami masalah dengan dealer mobil. Mobil yang dibelinya ternyata lemon. Collin sangat marah karena dealer akan menjual mobil seperti itu, sehingga dia mengumpulkan anggota staf kunci dan mereka semua pergi pada jam 3 sore untuk protes di dealer. Baru setelah polisi muncul, semuanya beres dan mobil diperbaiki, secara keseluruhan, gratis.

Kisah itu masih dibagikan sampai sekarang. Meskipun kejadian tersebut terjadi bertahun-tahun yang lalu, kejadian tersebut masih dirayakan sebagai peristiwa besar dalam sejarah perusahaan untuk menunjukkan bagaimana setiap orang saling menjaga satu sama lain. Kepedulian semacam itu lebih jauh dalam menanamkan rasa bangga dan efisiensi daripada mencoba menjadi efisien setiap menit sepanjang hari.

Pada tahun 2009, ketika Toyota mengalami kemunduran dalam dominasinya di industri otomotif, Akio Toyoda, Presiden Toyota Motors Corporation, langsung menangani masalah tersebut di dalam Toyota. Dia tidak menyalahkan politik, ekonomi, teknologi, atau bidang tertentu dari bisnisnya, tetapi sebaliknya dia kembali ke etos bisnisnya. Mr. Toyoda memfokuskan tanggung jawab pada dirinya sendiri dan kepemimpinan organisasi, menyatakan bahwa mereka telah beralih dari nilai-nilai inti yang telah didirikan dan dipertahankan Toyota begitu lama. Banyak orang tidak tahu bahwa Toyota muncul karena seorang anak laki-laki, Sakichi Toyoda, melihat ibunya menenun kain untuk pakaian keluarga. Dia menyadari betapa sulitnya hal itu dan ingin melepaskan beban pekerjaan ini dari ibunya sehingga ibunya dapat memiliki kehidupan yang lebih menyenangkan.

Sehubungan dengan hal tersebut, Mr. Toyoda meminta karyawan Toyota sekali lagi memahami bagaimana menjadi pengrajin dan tidak terlalu bergantung pada mesin. Apa yang

mereka temukan adalah otomatisasi menyebabkan kesenjangan dalam pengetahuan orang. Ketika kita terlalu mengandalkan mesin, kesenjangan pengetahuan yang melebar mulai terjadi antara pekerjaan dan kemampuan manusia untuk melakukan pekerjaan itu. Hal ini menyebabkan rasa puas diri dan kurangnya inovasi, karena orang tidak lagi terlibat secara intim dalam produksi. Toyota telah menyadari bahwa kebutuhan akan interaksi manusia dengan bagian-bagiannya dan proses produksi merupakan bagian integral dari kesuksesan jangka panjang.

Stagnasi inovasi memengaruhi pandangan strategis dan praktik sehari-hari Toyota. Tidak terpikirkan untuk bergantung pada strategi jangka panjang jika karyawan kita saat ini tidak dapat mencapai pelaksanaan aktivitas sehari-hari yang diperlukan untuk memenuhi tujuan perusahaan yang kita nyatakan.

1.3 MELAKUKAN HAL YANG BENAR DENGAN EFISIEN

Terlalu banyak bisnis jatuh ke dalam perangkap berfokus pada efisiensi, bukan efektivitas. Efektivitas adalah melakukan hal yang benar, tingkat kesuksesan sesuatu, dengan sedikit usaha. Dalam istilah Kaizen, ini akan menanyakan apa yang diinginkan pelanggan kita, permintaan akan produk kita, dan frekuensi pesanan, lalu memenuhi permintaan itu secepat, atau seefisien mungkin. Terlalu sering, bisnis berfokus pada efisiensi proses demi proses terlebih dahulu, yang merupakan kesalahan karena mereka harus dapat memenuhi kebutuhan pelanggan akhir secara efektif, bukan hanya memproses item secara lebih efisien.

Untuk memberi kita contoh fokus pada efektivitas, dan bukan hanya efisiensi, mari kita lihat Toyota. Kebanyakan orang akan terkejut mengetahui bahwa Toyota tidak menjalankan shift ketiga, dan sebagian besar pabrik mereka tidak beroperasi pada akhir pekan. Dari sudut pandang finansial, efisiensi, dan biaya modal, ini gila! Tapi berhasil karena pekerja Toyota lebih produktif. Mereka memiliki sistem yang paling kital, kualitas tertinggi, dan ukuran keselamatan tertinggi di pabrik mereka. Meskipun mereka tidak seefisien itu, dan mereka tidak menjalankan peralatan mereka sepanjang waktu, mereka adalah yang paling menguntungkan. Inilah yang perlu kita pelajari tentang Toyota untuk sepenuhnya menghargai pendekatan ini sebagai langkah strategis dan berkelanjutan.

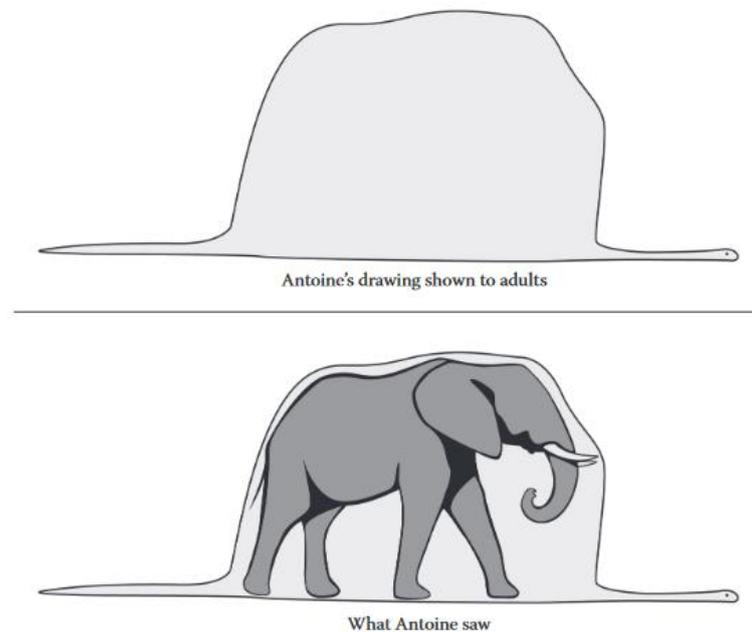
Untuk membawa ini kembali ke manajemen, kami menemukan bahwa tidak hanya ada fokus pada efektivitas oleh para pekerja, tetapi ada juga prioritas yang berbeda terjadi dengan manajer di Jepang. Manajer Jepang memprioritaskan waktu mereka untuk mengamati, menguji, dan memverifikasi keterampilan sebenarnya dari orang-orang mereka, di semua tingkatan organisasi. Manajer menjalankan nilai-nilai yang diklaim dimiliki oleh bisnis. Praktik sehari-hari mereka mendorong nilai-nilai profesional dan komunikasi, baik secara internal maupun eksternal. Para manajer mengambil semua ini, sambil tetap menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pasar dan apa implikasi dari perubahan tersebut terhadap bisnis mereka.

Meskipun tidak jarang membaca tentang perlunya berjalan-jalan dan memahami operasi dan proses kita, metode ini tidak serta merta membawa kesuksesan. Apa yang hilang dari buku dan artikel yang kita baca adalah tujuan dari "berjalan-jalan", atau sifat kepemimpinan yang terlibat dalam gagasan hadir di tempat kerja. Jika kita tidak memiliki

pemahaman mengapa kita melakukannya, maka semua orang dapat melihat tidak ada ketulusan dalam tujuan kita berjalan di sekitar area kerja.

Sebuah kisah yang perlu diingat ketika kita mulai berjalan-jalan secara sadar adalah kisah penulis dan ilustrator Prancis Antoine de Saint-Exupéry. Saya pertama kali mendengar cerita ini di perguruan tinggi dan masih bersama saya. Cerita tersebut mengilustrasikan pentingnya tidak langsung mengambil kesimpulan sebelum analisis yang tepat dan menyoroti perbedaan dalam sudut pandang dan fokus banyak orang.

Ketika Antoine de Saint-Exupéry masih kecil, dia menggambar. Ketika dia bertanya kepada orang dewasa di sekitarnya apakah gambar itu menakutkan, mereka semua menjawab, "Apa yang menakutkan dari topi?" Antoine bingung, karena dalam benaknya, dia telah menggambar seekor ular yang telah memakan seekor gajah utuh (lihat Gambar 1.1).



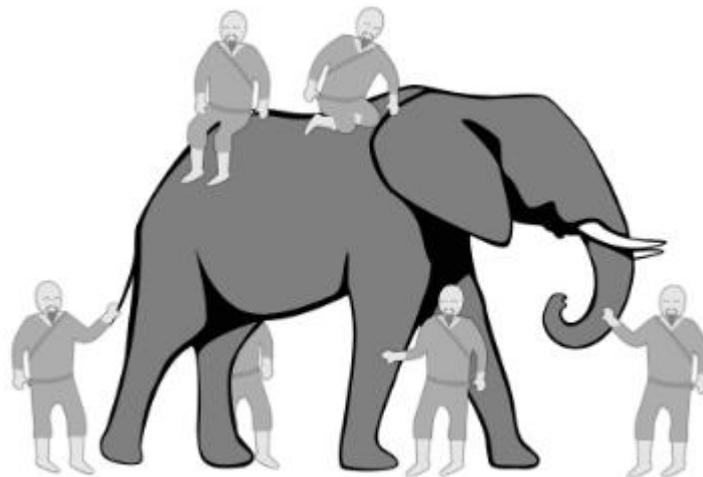
Gambar 1.1 Gambar Antoine de Saint-Exupéry.

Ilustrator, Antoine, tahu apa yang dia gambar, tetapi bagi pengamat, itu tidak begitu jelas dan apa yang mereka lihat bukanlah yang dia maksudkan. Analogi sederhana ini menyoroti kebenaran dalam hidup bahwa informasi yang dimaksudkan tidak harus membawa makna atau pemahaman yang sama kepada orang lain. Informasi perlu memiliki relevansi dan dijelaskan serta dipahami dari sudut penerima, bukan hanya orang yang memberikan informasi. Berapa kali kita mendengarkan selama rapat, mengira kita memahami ruang lingkup proyek, dan kemudian disingkirkan ketika kita menyadari bahwa kita tidak memahami sepenuhnya persyaratannya?

Sementara beberapa masalah dapat dikaitkan dengan scope-creep, sebagian besar waktu, akar masalahnya terletak pada komunikasi. Meskipun orang yang menjelaskan sering merasa dirinya jelas, kejelasan itu tidak selalu diterjemahkan karena pengetahuan tambahan yang mereka miliki yang tidak dimiliki orang lain, sehingga pesannya tidak diterima sepenuhnya.

Dalam cerita berikut ini, enam biksu buta bertemu dengan seekor gajah; biksu pertama berada di dekat punggung gajah dan mengulurkan tangan, menyentuh ekornya, dan menyimpulkan bahwa mereka telah menemukan seutas tali. Biksu berikutnya menyentuh sebuah kaki, memperhatikan lingkarnya, dan menyarankan agar mereka berlari melintasi pohon. Bhikkhu lain menemukan belalai itu dan setelah meraba panjangnya, menyimpulkan bahwa itu adalah seekor ular (Gambar 1.2).

Meskipun semua pengamatan ini benar, masing-masing bagian tampak seperti sesuatu yang lain; semua biksu gagal mendapatkan gambaran lengkapnya. Kisah ini mengilustrasikan kekuatan dari tidak sepenuhnya memahami suatu situasi, sesuatu yang biasa ditemukan dalam manajemen dan kepemimpinan di sebagian besar organisasi. Terlalu sering, kita mengambil kesimpulan berdasarkan asumsi, bukan fakta. Kami tidak meluangkan waktu untuk menyempurnakan alat analisis dan perspektif yang diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih besar.



Gambar 1.2 Enam biksu buta.

Kesimpulan terbesar dari hal ini adalah bahwa ada dua rintangan dasar yang harus diatasi oleh manajer: Pertama, seorang manajer harus memahami keadaan bisnis saat ini dan bagaimana fungsinya. Kedua, seseorang tidak boleh terlalu cepat mengambil kesimpulan tentang apa yang mungkin terjadi dalam bisnis.

Anda perlu mengembangkansistem yang memungkinkan kita memiliki perspektif yang jauh lebih luas sehingga kita dapat menerima masukan dan observasi yang berada di luar “perspektif sebagai seorang bhikkhu” dalam contoh kita sebelumnya. Dalam semua interaksi kita sebagai manajer, berikut adalah empat poin utama untuk selalu dipertimbangkan:

1. Pengamatan pertama mungkin menipu.
Anda memerlukan perspektif untuk bertanya pada diri sendiri apakah kita sudah sampai ke akar penyebab masalahnya.
2. Ada perbedaan antara fungsi dan kinerja.
Cobalah untuk mengatasi masalah di dalam "kotak hitam". Pastikan kita menangani fungsi, bukan hanya keluaran atau hasil.

3. Pembelajaran berulang dan langsung mungkin diperlukan untuk memastikan pemahaman penuh.

Anda mungkin perlu kembali ke masalah berkali-kali daripada yang nyaman untuk memahami seluruh masalah yang ditempatkan di hadapan kita.

4. Pertanyakan apakah kita melihat perspektif yang lengkap.

Seperti yang ditunjukkan oleh contoh gambar anak laki-laki dan biksu buta, mencari titik pandang terbaik sangat penting untuk membimbing orang lain menuju kesuksesan.

Toyota menyatakan sedang menciptakan sebuah organisasi yang menerapkan metode ilmiah di semua bidang, dengan eksperimen kecil di setiap tingkatan. Ini mengembangkan organisasi yang lebih canggih yang berbagi perspektif berbeda untuk mencapai hasil terbaik.

Sensei Jepang paling sering dikutip mengatakan kepada manajer bahwa mereka harus "pergi ke gema" terlebih dahulu. Konsep ini tidak dapat ditekankan dengan cukup, meskipun mahal untuk kunjungannya, karena sensei perlu melihat operasinya untuk melihat kebenarannya. Yang kami maksud dengan "kebenaran" adalah semangat informasi nyata dan produk nyata—kebenaran adalah sumbernya. Ini menghambat kesimpulan yang menyesatkan (tidak disengaja atau tidak) dan memungkinkan keputusan yang tepat dibuat dari informasi tersebut.

Contoh pergi ke gema untuk melihat kebenaran suatu keadaan adalah ruang operasi di rumah sakit. Saat mengunjungi fasilitas rumah sakit, Collin meminta untuk melihat kasus perawat jaga hari itu. Dia pergi ke papan penjadwalan dan menunjukkan kepada kami semua ruang operasi dan jadwal masing-masing. Kami sangat terkesan dengan manajemen harian mereka yang luar biasa dan pelacakan visual dari kinerja yang direncanakan dan aktual.

Namun, saat kami mulai memahami situasi sebenarnya, terungkap bahwa segala sesuatunya tidak berjalan sesuai rencana. Apa alasannya? Ternyata, ini bukan tentang bagaimana prosedur diimplementasikan atau dilakukan, tetapi lebih pada bagaimana pasien mencocokkan bakat dari ruang operasi ke ruang operasi. Alurnya bagus ketika operasi berjalan lancar dan sesuai rencana, tetapi ketika ada sesuatu yang tidak berjalan sesuai rencana, ada ketidaksesuaian antara persyaratan operasi khusus dan keahlian staf di ruang operasi. Dengan beberapa ruangan yang beroperasi secara paralel, alokasi staf adalah kunci untuk operasi yang lancar dan tepat waktu. Rumah sakit ini memiliki sistem manajemen visual yang sangat baik, tetapi mereka juga membutuhkan matriks keterampilan visual untuk membantu mereka merencanakan dan mengalokasikan staf secara dinamis sepanjang hari. Faktanya, saat kami berkunjung, mereka menyadari bahwa jadwal waktu nyata mereka sebenarnya bertentangan dengan keahlian staf mereka.

Operasi yang kompleks dan serupa terjadi secara bersamaan, memperumit atau bahkan menghentikan operasi karena kendala staf. Dengan memvisualisasikan keterampilan dan prosedur, mereka sekarang dapat mengocok operasi dan meratakan beban berdasarkan keahlian staf mereka secara bergiliran.

Pengamatan lain selama tur kami adalah kesadaran bahwa operasi tidak diklasifikasikan secara akurat, dan oleh karena itu, terlalu banyak staf ditugaskan untuk prosedur yang lebih sederhana dan tidak cukup untuk operasi yang lebih rumit. Ini berarti bahwa manajer dan penyelia mempekerjakan lebih banyak staf daripada yang diperlukan.

Penyangga mereka adalah manusia, tetapi itu tidak berarti bahwa mereka adalah orang yang tepat untuk campuran operasi setiap hari. Tidak mungkin kami pernah melihat realitas operasi dengan presentasi dan pertemuan di luar ruang operasi yang sebenarnya.

Ada tiga aspek dalam Matriks Keterampilan:

1. Sebutkan keterampilan staf kita
2. Memiliki rencana dan proses untuk meningkatkan keterampilan staf kita, dan
3. Korelasikan matriks staf kita dengan kebutuhan unik klien.

Aspek pertama biasanya dilakukan dengan baik, tetapi dua aspek terakhir biasanya tidak dipertimbangkan, meskipun perlu.

1.4 PENGAMATAN EFEKTIF

Tidaklah cukup hanya hadir di tempat kerja; seorang manajer yang efektif perlu mempraktekkan pengamatan yang efektif. Jauh lebih dari sekadar menonton pekerjaan dilakukan, pengamatan yang efektif adalah tindakan peka terhadap realitas proses tempat kerja. Manajer harus melihat proses dengan rasa urgensi, bukan kepuasan, dan rasa bagaimana membuat setiap proses menjadi tantangan bagi semua orang, atau bagaimana membuatnya lebih menarik untuk bekerja di dalamnya. Perspektif semacam ini mendorong orang lain untuk menerobos hambatan mereka menuju komitmen yang lebih tinggi, rasa tujuan, dan melihat diri mereka sebagai bagian dari tujuan yang lebih besar.

Untuk menjadi pengamat yang efektif, seorang manajer harus mengetahui, sebelum melakukan observasi, tujuan departemen, proses, dan ruang kerja. Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan untuk memastikan tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

*Apa kondisi hari itu? Berapa banyak orang yang menjadi staf?
Berapa banyak pesanan yang dijadwalkan untuk dipenuhi hari ini? Berapa banyak pekerjaan dalam proses yang ada?*

Pertanyaan-pertanyaan ini harus selalu dijawab, terlepas dari area kerja pengamat, baik itu di lantai toko, di departemen desain, atau di kantor.

Selain mengetahui pertanyaan apa yang harus ditanyakan, pengamat juga harus memilih area untuk difokuskan yang didasarkan pada kebutuhan untuk memperkuat nilai-nilai fundamental organisasi. Misalnya, kita menemukan diri kita melihat proses kitting untuk jalur perakitan. Secara keseluruhan, ini adalah pekerjaan yang tidak rumit. Ya, itu melibatkan pemilihan bahan yang tepat, dan kualitas itu penting, tapi apa motivasi orang memilih produk untuk jalur perakitan? Mengapa mereka harus peduli? Kita harus menghubungkan nilai-nilai organisasi dengan pekerjaan dan peran yang tepat ini.

Pada bisnis aktuator hidrolik, peran ini berarti memilih bagian untuk perakitan aktuator. Part picker mengulangi proses mereka kira-kira setiap menit, jadi penting bagi mereka untuk mengetahui bagaimana pekerjaan mereka memengaruhi konsumen akhir. Pekerjaan mereka, dilakukan dengan benar, memastikan bahwa cairan tetap berada di aktuator sehingga seseorang di dunia yang memiliki saluran gas yang rusak, harus memperbaiki saluran air, atau harus memperpanjang pipa ledeng dapat menyelesaikan

proyeknya tepat waktu. Ini adalah koneksi yang perlu dibuat — bahwa pekerjaan orang ini, memilih bagian untuk segel aktuator, sama pentingnya dengan roda gigi mesin.

Tidak peduli aspek apa yang diamati, itu perlu dinilai dengan niat. Perhatian intensif ini dimaksudkan untuk membantu anggota tim mengidentifikasi masalah yang mungkin tidak aktif. Manajer perlu mengulangi proses pengamatan ini dari waktu ke waktu untuk mendapatkan pemahaman yang akurat tentang perbedaan antara kunjungan mereka. Pemahaman tentang perubahan dari waktu ke waktu ini akan memungkinkan mereka untuk memahami kebutuhan area kerja dengan baik. Kami pernah diberitahu oleh salah satu sensei Miura, Tuan Hitoshi Yamada, bahwa dia berkeliling dan mengamati sebuah perusahaan selama satu tahun penuh sebelum membuat terobosan dengan karyawan dan mengubah budaya perusahaan. Seorang manajer perlu memiliki kesabaran serta tujuan. Tuan Yamada memiliki kesabaran karena tujuannya adalah mengubah seluruh bisnis dan dia perlu mencapai perubahan ini melalui observasi dan membangun hubungan.

Untuk mendapatkan pemahaman dasar yang baik tentang keterampilan yang diperlukan untuk mengamati tempat kerja secara efektif, kami merekomendasikan untuk membaca makalah Tinjauan Bisnis Harvard yang sangat bagus, "Cara Membaca Cepat Pabrik," oleh Eugene Goodson. Makalah ini memberikan perspektif keseluruhan yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan evaluasi bagi orang-orang yang baru belajar dan memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk menilai sebuah organisasi. Tuan Goodson mengklasifikasikan pengamatan yang diperlukan untuk menilai dan membaca tanaman dengan benar ke dalam 11 kategori dan memberikan wawasan yang bagus tentang kriteria yang berharga untuk digunakan. Saat makalah menjelaskan masing-masing kategori ini, Goodson menguraikan banyak pertanyaan yang praktis untuk diajukan guna menilai biaya produksi atau biaya penjualan. 11 kategori Goodson adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Pelanggan
2. Keamanan, Lingkungan, Kebersihan
3. Sistem Manajemen Visual
4. Sistem Penjadwalan
5. Penggunaan Ruang, Pergerakan Material, dan Alur Lini Produksi
6. Tingkat Persediaan dan Barang Dalam Proses
7. Kerja Tim dan Motivasi
8. Kondisi dan Pemeliharaan Peralatan dan Perkakas
9. Manajemen Kompleksitas dan Variabilitas
10. Integrasi Rantai Pasokan
11. Komitmen terhadap Kualitas

Meskipun ada alat observasi lain yang lebih dekat hubungannya dengan Kaizen secara khusus, kami merasa bahwa kategori yang digariskan oleh Goodson adalah alat yang sangat baik untuk mengamati situasi bisnis saat ini.

Memiliki kategori ini bersama kita saat kita mengamati tempat kerja membantu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bisnis yang kita amati. Kita menerima informasi langsung, alih-alih harus mencoba dan diam-diam mengumpulkan fakta (misalnya dengan mengajukan pertanyaan kepada orang-orang yang dapat ditafsirkan dalam

berbagai cara), dan kita juga mendapatkan kerangka kerja yang tepat untuk mengkategorikan dan merefleksikan pengamatan kita. Seringkali, orang diajari menggunakan teknik rahasia untuk mengamati; namun, keyakinan kami bahwa observasi terbuka dan terbuka, serta mendapatkan pemahaman karyawan tentang alasan observasi, menghasilkan informasi yang jauh lebih baik. Hal ini karena informasi mengarah pada wawasan tentang mengapa operasi dalam kondisi itu, sambil menghindari menanamkan rasa takut atau ketidakpercayaan. Ingat, keadaan saat ini hanyalah turunan dari masalah mendasar yang lebih dalam. Inilah yang pada akhirnya kita kejar, bukan gejalanya tetapi fakta yang mendasarinya.

1.5 MANAJEMEN DENGAN BERJALAN DI SEKITAR

Salah satu ungkapan yang biasa digunakan ketika berbicara tentang pergi ke gembala dan melihat prosesnya adalah “Management by Walking Around;” namun ada lebih banyak manajemen daripada berjalan-jalan. Kita harus memiliki tujuan untuk berjalan, kita harus memiliki kerangka observasi, dan kita harus dapat menilai untuk mencapai kesimpulan yang baik. Ini adalah peran manajer; pekerjaan itu lebih dari sekadar manajemen berdasarkan jadwal; itu adalah analisis dengan menggunakan kaki kita, bukan hanya otak kita.

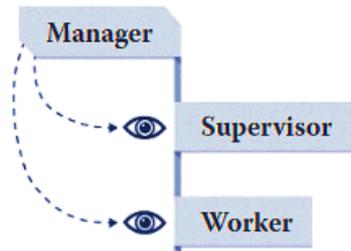
Management by Walking Around adalah istilah yang keliru, karena manajemen sejati sebenarnya melibatkan alat dan keterampilan untuk tidak memihak dan mengamati dengan mata bijak tetapi jujur untuk membentuk opini yang objektif. Ini lebih sulit dari yang kita pikirkan. Ketika kami membawa peserta dalam misi studi kami ke Jepang, pada awal minggu, kebanyakan orang percaya bahwa mereka tahu bagaimana melihat Kaizen, tetapi seringkali, mereka hanya mengetahui satu sisi saja. Namun, pada akhir minggu, mereka mengetahui dan memahami etos Kaizen: pendorong mendasar yang membuat metodologi ini berhasil. Hanya dengan melihat berbagai industri dan berbagai bisnis pada berbagai tahap promosi Kaizen, mereka dapat mengamati dan membuat hubungan dengan benang merah di dalam diri mereka semua. Melalui paparan bisnis lain ini, para peserta kemudian dapat memanfaatkan pengalaman mereka sendiri dan melihat bagaimana pemahaman baru tentang Kaizen ini cocok dengan situasi bisnis mereka sendiri.

Pelajaran utama dari semua ini adalah bahwa kita semua perlu mempelajari kembali cara melihat—bagaimana menjadi lebih peka terhadap kenyataan di sekitar kita. Jadwal sibuk kami menghalangi kami untuk benar-benar tenggelam dalam realitas bisnis kami, dan alat-alat seperti 11 kategori Goodson memungkinkan pengamatan dan pemahaman yang lebih dalam tentang tempat kerja kami.

Manajemen Dua Lapisan Bawah

Salah satu perhatian yang sangat nyata dari manajemen atas, atau C-level suite, adalah bagaimana mereka dapat memfilter, atau memenuhi syarat, data yang mereka terima dari bawahan langsung mereka. Di sinilah para manajer perlu menggunakan keterampilan mereka untuk menentukan apa itu, dan apa yang tidak, informasi yang akurat. Sulit untuk memfilter kecuali kita tahu dari mana informasi itu berasal. Bagaimana kita bisa menilai sesuatu dan memfilternya jika kita tidak memiliki pemahaman tentang dari mana asalnya, atau dari sudut pandang siapa hal itu dilihat?

Salah satu contoh bagus yang telah kami pelajari dengan mengunjungi begitu banyak perusahaan adalah bahwa setiap lapisan manajemen harus mampu menjangkau bawahan langsung mereka hingga ke lapisan di bawahnya. Ini adalah manajemen oleh dua lapisan. Kita boleh mengatur layer di bawah kita, tetapi kita setidaknya perlu mengamati layer di bawahnya (lihat Gambar 1.3).



Gambar 1.3 Manajemen oleh dua lapisan.

Bisnis yang paling sukses memiliki struktur manajemen dua tingkat ini. Jika kita tidak menggunakan metode ini, tidak mungkin untuk membimbing dan melatih tim manajemen kita dengan baik karena mereka tidak memiliki visibilitas untuk memberi nasihat atau mengembangkan di semua lapisan organisasi. Struktur seperti ini harus diterapkan di semua tingkatan organisasi, dan tempat yang baik untuk memulai adalah dengan pengawas garis depan, yang perlu mengetahui pekerjaan pemimpin tim mereka.

Pemberian prinsip dan struktur manajemen semacam ini juga menyampaikan rasa kejujuran di seluruh lapisan manajemen, karena semua mengetahui peran dan tanggung jawab masing-masing secara mendalam. Beberapa orang mungkin menafsirkan ini sebagai mengintip, dan kami memahami ini adalah persepsi alami, tetapi kami telah menemukan bahwa begitu semua orang menyadari bahwa tujuan sebenarnya adalah untuk memungkinkan informasi yang lebih akurat, lebih cepat, dan relevan, mereka mulai fokus untuk bergerak maju dan tidak tentang “melindungi” informasi. Jika sebuah organisasi diatur dengan transparansi penuh, maka energi kolektif mengarah ke aspek bisnis lainnya, seperti memikirkan cara baru yang inovatif untuk menciptakan nilai, daripada melindungi nilai sendiri. Menggunakan metode transparansi ini mengarah pada lapisan inovasi dan hubungan yang lebih baik, lebih tulus, baik secara internal maupun eksternal dengan organisasi.

Mulai Dengan Tema

Dalam bahasa Jepang, mereka menggunakan ungkapan “Genba Shugi,” yang berarti melihat dengan mata kepala sendiri, tetapi mata kita perlu mengetahui apa yang harus dicari. Untuk ini, orang Jepang pertama-tama memulai dengan sebuah tema, kemudian mereka mempertimbangkan waktu yang tepat, dan kedalaman analisis yang tepat untuk situasi tersebut.

Mari kita ambil contoh tema tentang keselamatan, dan manajer bisnis yang bersangkutan sedang mempertimbangkan waktu untuk mengamati hal ini. Melihat statistik yang ada (yang untungnya tersedia untuk manajer), ditentukan bahwa hal pertama di pagi hari dan di akhir shift adalah waktu terbaik untuk mengamati. Kenapa ini? Karena manusia memiliki kemampuan yang hebat setelah melakukan pemanasan untuk menggunakan

ketangkasan dan ketangkasan mereka untuk menutupi masalah keamanan saat semuanya berjalan dengan baik. Tapi di pagi hari, kami baru mulai bergerak, dan di akhir shift, kami lelah dan karena itu kurang cekatan. Ini memberikan peluang untuk memperhatikan keselamatan dengan cermat, karena bisnis perlu melindungi pekerjanya saat mereka paling rentan.

Mengambil contoh lain dari kehidupan sehari-hari mengenai sebuah tema, saya yakin setiap orang pada suatu saat dalam hidupnya memiliki pengalaman yang sama: kita membeli mobil baru dan tiba-tiba kita melihat merek dan model mobil baru kita yang sama. di mana pun. Bagi Collin, ini paling terasa saat kelahiran anak pertamanya. Tiba-tiba, dia dan pasangannya melihat ke mana pun mereka pergi, ada lebih banyak bayi dan mobil dengan siluet kecil keluarga di setiap tempat parkir. Bukan karena ada pertumbuhan populasi yang tiba-tiba di kampung halamannya, melainkan karena dia lebih sadar akan tema kehidupan itu karena situasinya sendiri. Inilah mengapa sangat penting untuk memiliki tujuan saat mengamati, sehingga kita tidak secara alami jatuh ke dalam bias pengamatan pribadi kita sendiri.

Sikap yang benar sangat penting untuk pengamatan ini, karena kunjungan seperti itu tidak boleh ditakuti oleh orang-orang di lapangan, tetapi dilihat sebagai peluang. Manajer perlu mengomunikasikan bahwa tujuan pengamatannya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang benar tentang realitas situasi, dan bahwa manajer menghargai informasi yang terus terang dan kontribusi individu. Dalam banyak hal, karyawan telah menjadi pelanggan, memasukkan informasi kepada manajer tentang apa yang perlu diperbaiki dan cara perbaikan yang dapat dilakukan. Dengan cara ini, manajer dapat membangun hubungan emosional dengan karyawan melalui pengalaman bersama, memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi dan komitmen terhadap pekerjaan mereka.

Jadikan penelusuran ini sebagai prioritas dalam jadwal kita sehingga diberikan waktu dan wewenang yang tepat untuk mengatur jadwal kita dan tidak dikuasai oleh kewajiban yang bersaing. Ini adalah salah satu cara paling penting untuk terhubung dengan kebenaran operasi kita dan dapat memengaruhi bagaimana perubahan dibuat serta penyebaran Kaizen di seluruh organisasi kita. Banyak manajer mungkin dapat menjalani operasi mereka beberapa kali dalam sehari, dan kami mendorong hal ini selain berfokus pada operasi shift kedua dan ketiga.

Jika kita mengalami masalah kualitas, waktu tunggu yang lama, cacat, dan masalah layanan pelanggan, beri tahu karyawan kita bahwa organisasi mengalami masalah ini. Ajukan pertanyaan khusus untuk subjek, atau tema ini, dan minta wawasan dan bukti mereka karena mereka paling dekat dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Ketika semua aktivitas yang membebani pelanggan akhir diketahui dalam organisasi, yang kita butuhkan hanyalah tujuan, maka karyawan kita dan kita berada di jalur yang tepat untuk menyelesaikan masalah.

Menilai manfaat dari praktik ini dan menyimpan catatan harian wawasan, yang dikategorikan berdasarkan masalah bisnis. Dengan mendengarkan perspektif karyawan kita dan mendapatkan masukan dari mereka, kita akan menghubungkan mereka dengan strategi dan kepuasan pelanggan. Dengan memberi mereka masukan, kita mengizinkan dan mendorong mereka untuk berkontribusi pada kesuksesan di luar layanan atau produk langsung.

1.6 KESIMPULAN

Realitas bisnis kita adalah cerminan dari karyawan kita yang diberi kesempatan untuk terlibat dalam proses dan terhubung dengan bisnis dan pelanggannya. Keterlibatan tidak dapat dipaksakan pada siapa pun—itu adalah sesuatu yang diberikan. Pemimpin mengatur nada dan bertanggung jawab untuk menarik ide dan menciptakan lingkungan di mana karyawan ingin menerapkan upaya kebijaksanaan mereka dalam kehidupan kerja mereka. Ini tidak wajib, tetapi bila tercapai, ada lebih banyak kegembiraan dalam bekerja dan produktivitas yang lebih efektif sebagai keuntungan sampingan.

Dibutuhkan latihan untuk memimpin dan memberdayakan karyawan kita dengan cara ini. Dibutuhkan infrastruktur yang berbeda untuk mengimplementasikan ide-ide mereka, yang sekarang sedang kita cari secara aktif. Butuh waktu dan keterlibatan untuk sampai ke akar penyebab dan meningkatkan operasi. Perilaku seperti itu oleh manajemen membantu menciptakan budaya yang efektif, adaptif, dan menyenangkan. Sama seperti tim olahraga yang kompetitif, menuntut, dan menyenangkan; di tempat kerja juga, kita dapat memiliki lingkungan yang menyenangkan dan produktif.

BAB 2

ARTI KAIZEN YANG SEBENARNYA

Di bab pertama, kami menjelajahi kerumitan manajemen dan perlunya observasi di tempat kerja; namun, manajemen yang efektif hanyalah bagian dari kunci tenaga kerja yang terlibat. Komponen kunci lainnya adalah konsep Kaizen yang sebenarnya. Ke mana pun kita berkeliling dunia, kita selalu menjumpai manajer yang mengatakan bahwa mereka ahli dalam mengimplementasikan Lean Manufacturing. Namun ketika kami menunjukkan kepada mereka di sekitar fasilitas yang telah kami latih, reaksinya hampir selalu sama: Saya tidak percaya bahwa setiap pekerja dalam bisnis secara proaktif ingin menerapkan Kaizen di tempat kerja mereka sendiri. Saya tidak percaya kita mampu mencapai pola pikir seperti ini. Bagaimana kita melakukannya?

Sebenarnya adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh perusahaan lain di seluruh dunia. Manajer di luar Jepang tampaknya memahami konsep Kaizen sebagai “perbaikan berkelanjutan”, tetapi mereka tidak memahami kebenaran di balik Kaizen dan makna aslinya seperti yang didefinisikan oleh Taiichi Ohno. Dalam bab ini, kami akan menjelaskan arti sebenarnya dari Kaizen dan konsep di balik pencapaian budaya Kaizen yang sebenarnya di seluruh dunia. Kaizen terdiri dari dua huruf Jepang, atau kanji (Gambar 2.1).



Gambar 2.1 Kaizen kanji.

Kai berarti "berubah" dan Zen berarti "menjadi benar". Oleh karena itu, Kaizen berarti berubah menjadi lebih baik untuk lebih mendekati keadaan yang benar. Ini belum didefinisikan seperti itu di dunia barat — konsep "negara yang benar".

Ada jauh lebih banyak makna di balik kanji daripada yang bisa kita artikulasikan di luar bahasa Jepang itu sendiri; namun, sebagian dari makna itu adalah bahwa kita seharusnya

berusaha untuk membawa segala sesuatu ke keadaan yang lebih "benar". Ini lebih merupakan filosofi daripada metodologi dan oleh karena itu merupakan benang merah yang dapat digunakan di seluruh fungsi dan proses bisnis apa pun. Perubahan yang dilakukan tidak harus besar, asalkan merupakan perbaikan. Dengan pola pikir membuat segala sesuatu menjadi lebih baik dari keadaan saat ini atau masa lalu, konsep ini dapat kita terapkan pada level individu (pribadi) maupun lingkungan sekitar.

Sekarang mari kita lihat ide ini dari sudut pandang bisnis, dan peran dalam bisnis. Organisasi sangat mementingkan QCDS, atau kualitas, biaya, tenggat waktu pengiriman, dan keselamatan. Tujuan utama di sini adalah untuk membuat produk dengan aman, dengan tingkat kualitas yang tinggi, dan menyediakan produk ini kepada pelanggan dengan harga lebih murah sambil memenuhi tanggal pengiriman yang dijanjikan. Dengan fokus ini, budaya Kaizen yang sebenarnya harus mempromosikan pengetahuan dan ide yang dihasilkan dari semua orang yang terlibat dan harus dibentuk dari awal untuk mengikuti persyaratan yang diberikan oleh QCDS.

Pertimbangkan kehidupan sehari-hari kita dalam kaitannya dengan komitmen kita terhadap kehidupan kerja kita. Dari setiap 24 jam sehari, di mana kita menghabiskan sebagian besar hari kita? Jika kita mengabaikan waktu yang dialokasikan untuk tidur, kita menghabiskan sebagian besar jam bangun kita di tempat kerja. Saat kita bekerja, apakah kita disuruh melakukan pekerjaan yang sama berulang kali, tanpa henti, seolah-olah kita tidak lebih dari komponen manusia yang dapat digantikan oleh orang atau mesin lain? Jika demikian, apakah ada kepuasan dalam pekerjaan sehari-hari kita? Kami berani menebak bahwa tidak, tidak ada kepuasan dalam jenis pekerjaan ini. Mentalitas semacam ini membuat pekerjaan menjadi tugas yang hampir menyiksa yang harus kita selesaikan setiap hari. Dengan jenis ketidakpuasan terhadap pekerjaan kita sendiri, tingkat kualitas output kita kemungkinan besar akan berkurang dan akan menjadi sangat menantang untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Pekerja bukanlah robot. Mereka adalah manusia dan penting bagi setiap orang yang terlibat dalam bisnis untuk mengingatkannya. Setiap organisme hidup di Bumi, dari semak semak kecil hingga makhluk paling kompleks, berusaha untuk tumbuh sedikit demi sedikit setiap hari sehingga mereka dapat maju selangkah lebih maju dalam kehidupan. Inilah artinya benar-benar menjalani hidup kita sepenuhnya. Inilah kebenaran di balik Kaizen. Melalui Kaizen kita akan dapat mengubah pola pikir setiap individu di tempat kerja sehingga setiap orang saling berkata dan percaya pada "Mari kita jadikan hari ini lebih baik dari kemarin."

Seperti yang dapat kita lihat dari penjelasan Kaizen ini, Kaizen tidak terbatas hanya untuk memperbaiki pekerjaan kita. Ini berlaku untuk semua hal dalam hidup kita. Kaizen sering salah diterjemahkan sebagai "Perbaikan Berkelanjutan", yang menjelaskan hanya satu aspek dari kebenaran di balik Kaizen. Definisi Kaizen harus mencakup keinginan bawaan dalam setiap individu ingin membuat hari ini lebih baik dari hari kemarin, sehingga kualitas hidup mereka dapat ditingkatkan secara signifikan.

2.1 PERBEDAAN ANTARA KAIZEN DAN IMPROVEMENT

Pada tahun 1984, Toyota Motor Corporation membuka Pabrik NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) di Fremont, California, berkat kemitraan dengan General Motors. Para pekerja yang ditunjuk untuk bekerja di pabrik NUMMI datang ke Jepang untuk mengikuti on-the-job training di pabrik-pabrik Toyota, guna mempelajari Kaizen. Ketika mereka kembali ke Amerika Serikat, mereka terus menggunakan kata “Kaizen” karena mereka tidak dapat menemukan kata bahasa Inggris yang mengartikulasikan konsep tersebut. Kata bahasa Inggris yang paling dekat untuk mendeskripsikan Kaizen adalah “Improvement.”

Namun, seperti yang kita ketahui, arti perbaikan adalah menggunakan investasi moneter untuk membuat segalanya lebih baik, sedangkan Kaizen Taiichi Ohno hanyalah proses penerapan ide-ide setiap individu untuk membuat segalanya menjadi lebih baik. Dengan kata lain, "Peningkatan" adalah memperbaiki barang dan material kita, dan "Kaizen" adalah memperbaiki tindakan individu.

Mari kita lihat dua kisah perbaikan: pendekatan Amerika dan Jepang. Orang Amerika tidak selalu berjuang dengan produksi pabrik. Penggunaan produksi massal dan otomasi Amerika adalah salah satu faktor kunci yang menciptakan industri otomotif dunia. Saat itu, merupakan praktik umum untuk berinvestasi pada mesin untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, dan hasilnya adalah kesuksesan industri selama bertahun-tahun.

Sebaliknya, industri Jepang mengikuti produktivitas Amerika Serikat dengan menggunakan pendekatan yang sama sekali berbeda. Dalam buku yang diterbitkan oleh Taiichi Ohno pada tahun 1978, berjudul *The Toyota Production System*, Mr. Ohno mengungkapkan bahwa implementasi Toyota Production System yang memungkinkan Toyota mencapai produktivitas dan kualitas yang tinggi. Toyota melakukannya dengan beralih dari sistem produksi massal ke sistem produksi campuran tinggi dari lini produk individu (lebih dikenal sebagai campuran tinggi, volume rendah).

Ketika kita melihat kembali ke Zaman Edo (1603–1868) dalam sejarah Jepang, seni membuat sesuatu, yang dikenal sebagai *monozukuri*, ditangani oleh segelintir ahli yang sangat terampil yang benar-benar unggul dalam keahlian mereka. Mereka disebut "shokunin" (ahli pengrajin). Di bidang manufaktur, para pekerja telah belajar dari master mereka dan melalui pengalaman bertahun-tahun bekerja di bawah mentor mereka, mereka mampu mencapai "shokunin" sendiri. Tanpa manual atau kemampuan untuk mereplikasi pelatihan pribadi tersebut, kemampuan untuk menciptakan dan memperluas jumlah tenaga kerja terampil menjadi terbatas. Karena banyak industri Jepang menderita karena investasi keuangan yang buruk di masa lalu, cara Kaizen mereka bukanlah dengan cepat meningkatkan produktivitas dengan membelanjakan lebih banyak uang tetapi memanfaatkan kekuatan otak masing-masing individu untuk kreativitas dan menghasilkan ide-ide baru, untuk menghasilkan produk yang jauh lebih tinggi. produk berkualitas.

Selama ini, Jepang sudah memiliki sistem daur ulang yang mutakhir, misalnya sisa kulit dan batang sayuran dikumpulkan dan digunakan sebagai pupuk untuk pertanian. Air yang digunakan untuk membilas beras sebelum dimasak juga dikumpulkan dan disemprotkan ke seluruh lahan pertanian untuk menyuburkan tanaman. Sistem daur ulang ini didorong oleh keinginan untuk memanfaatkan barang-barang yang biasanya dibuang, dan wajar jika orang-

orang memiliki pola pikir seperti ini pada masa itu. Ide-ide ini tidak muncul secara ajaib tetapi merupakan hasil penerapan kreativitas dalam situasi sehari-hari untuk memperkaya hidup mereka.

Terlepas dari kenyataan bahwa Kaizen berasal dari Jepang, orang-orang di seluruh dunia merasakan hubungan yang kuat dengan kebenaran di balik Kaizen, meskipun tidak dapat dengan mudah diterjemahkan ke dalam bahasa mereka. Hal ini karena setiap orang memiliki keinginan yang sama untuk menggunakan kreativitasnya guna meningkatkan kualitas kehidupan sehari-hari.

Untuk memberikan lebih banyak contoh pribadi dari keinginan bawaan ini untuk membuat hidup lebih mudah, lihatlah dapur atau kamar mandi kita sendiri. Apakah kita menempatkan sabun, botol sampo, rempah-rempah, dan perkakas di tempat yang lebih nyaman, sehingga kita dapat menjangkaukannya dengan cepat? Tentu saja, karena itu membuat tugas memasak atau bersih-bersih kita lebih mudah diselesaikan. Contoh ini juga dapat ditemukan di industri perhotelan. Lain kali kita menginap di hotel, perhatikan pena yang tersedia untuk kita saat check-in, dan bagaimana pena itu ditempatkan dengan nyaman agar kita dapat menandatangani dokumen kita, seringkali tegak di tempat pena sehingga kita dapat lebih mudah mengambilnya. pena.

Ide-ide kecil ini, yang diimplementasikan oleh individu setiap hari, hampir dalam keadaan pikiran bawah sadar, tentu saja merupakan contoh Kaizen yang mengagumkan. Orang tidak perlu menemukan kata yang tepat untuk mendefinisikan Kaizen dalam bahasa Inggris karena mereka dapat menghubungkan diri mereka dengan kebenaran di balik Kaizen, yang memungkinkan mereka untuk langsung menerima Kaizen sebagai konsep baru di lingkungan mereka sendiri.

Kami ingin menekankan sekali lagi bahwa Kaizen tidak hanya tentang membuat pekerjaan kita lebih mudah tetapi juga tentang meningkatkan kualitas hidup kita. Kami ingin membagikan semangat kami, melalui buku ini, untuk membantu orang-orang belajar untuk terus mempraktikkan Kaizen demi pengayaan hidup mereka sendiri.

2.2 SIAPA YANG MELAKUKAN KAIZEN DI PERUSAHAAN kita?

Kaizen harus dijalankan oleh semua tingkatan karyawan, mulai dari presiden hingga petugas kebersihan. Jadi kami ingin kita bertanya pada diri sendiri: di perusahaan kita, siapa yang bertanggung jawab melakukan Kaizen? Jika satu-satunya orang yang terlibat dalam menghasilkan ide perbaikan adalah manajer, maka kita menyia-nyikan potensi dan kreativitas setiap orang lain, yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah. Seperti yang kita bicarakan sebelumnya, kebenaran di balik Kaizen adalah bahwa setiap individu memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan kehidupannya. Jadi mengapa kita terus percaya bahwa hanya manajer yang memiliki keinginan itu dalam bisnis?

Pertimbangkan peran karyawan di fasilitas kita. Mengapa kita mempekerjakan orang di tempat pertama? Jika mereka diberi tugas-tugas sederhana untuk dilakukan berulang kali sepanjang hari dan diharapkan untuk mengikuti perintah penyelia mereka secara religius, mereka digunakan tidak lebih dari mesin manusia: biaya infrastruktur. Jika kita mencegah pekerja untuk mengekspresikan ide mereka dan memperlakukan mereka seperti mesin, atau

robot yang akan selalu mengikuti perintah kita, orang akan menjadi seperti itu. Mereka akan kehilangan keinginan bawaan mereka untuk memperbaiki lingkungan mereka.

Jika manajer memutuskan untuk tidak membiarkan orang melakukan Kaizen karena mereka percaya bahwa karyawan mereka tidak memiliki kemampuan untuk menerapkan Kaizen, dan orang bahkan memutuskan untuk tidak mencoba karena mereka diberitahu oleh atasan mereka bahwa ide mereka tidak diperlukan, tidak ada cara untuk melakukannya. menarik ide-ide baru, inovatif, dan kreatif ke dalam bisnis. kita akan secara efektif menutup pintu pada potensi kreatif untuk meningkatkan bisnis kita.

Landasan manajemen Jepang adalah kepercayaan pada orang-orang, yang mendorong setiap individu untuk mengusulkan ide-ide untuk mencapai kreativitas kolektif. Kaizen sensei Miura, Mr. Hitoshi Yamada, mempelajari Toyota Production System langsung dari Taiichi Ohno. Tiga puluh lima tahun yang lalu, dia mendirikan pusat pelatihan kepemimpinan bernama PEC untuk mewujudkan visi Mr. Ohno untuk menyempurnakan Toyota Production System. PEC adalah singkatan dari “Personal Education Center for Kaizen” dan dirancang untuk mengeluarkan potensi manusia dari setiap peserta pelatihan melalui Kaizen. PEC membantu para pemimpin organisasi menciptakan sistem manajemen yang menekankan keterlibatan kreativitas setiap karyawan, baik dalam pengembangan kepemimpinan maupun pemecahan masalah, melalui penggunaan Kaizen.

“Satu langkah maju oleh 100 orang lebih baik daripada 100 langkah oleh satu orang.”

Pepatah Jepang

PEC pertama melatih peserta pelatihan dengan mengembangkan keterampilan mereka dalam mengidentifikasi pemborosan dan memberi mereka dorongan dan izin untuk membuang pemborosan tersebut. Dengan mengajarkan konsep pembuangan limbah ini dan teknik yang terkait dengannya (Muda-tori) kepada setiap karyawan di seluruh organisasi, kepemimpinan (juga dilatih oleh PEC) menjadi mampu menjalankan gaya manajemen yang efektif yang mengeluarkan potensi sebenarnya dari setiap orang.

Melalui PEC, Mr. Yamada terus mengembangkan Toyota Production System dan telah membantu puluhan ribu orang melaksanakan Kaizen dengan mengajarkan konsep “Muda-tori”. Inti dari ajarannya adalah pemahaman bahwa hanya manusia yang dapat menyarankan ide-ide kreatif, bukan mesin, dan di situlah kita harus memfokuskan upaya kita dalam bekerja. Oleh karena itu, penting bagi setiap orang untuk memahami bahwa karyawan bukanlah biaya bagi organisasi—mereka adalah agen penambah nilai. Selama karyawan di setiap tingkatan dalam organisasi, dari tingkat tertinggi sampai ke lantai dasar, dapat menerapkan ide kreatif mereka, tingkat kepuasan pelanggan dan profitabilitas akan meningkat, sementara biaya akan berkurang.

Kekuatan organisasi yang sejati hanya dapat dicapai ketika setiap karyawan dapat berbagi visi dan tujuan yang sama dan mampu menyumbangkan kreativitas unik dan ide inovatif mereka untuk pemecahan masalah. Tuan Yamada telah mengajarkan bahwa hanya sistem manajemen yang berfokus pada pencapaian potensi bawaan manusia yang akan berhasil. Sementara mesin yang dibeli mengalami penurunan dramatis dalam kapasitasnya

karena sudah ketinggalan zaman, kapasitas setiap individu dapat terus ditingkatkan seiring dengan semakin banyaknya pelatihan yang diterima.

Pemahaman ini sejalan dengan definisi Kaizen: bahwa Kaizen tidak terbatas pada pekerjaan yang lebih baik tetapi berlaku untuk segala sesuatu di sekitar kita. Setiap manusia dapat melakukan Kaizen, jadi tujuan kita harus melatih setiap orang dan melibatkan semua orang sehingga kita melihat hasil terbaik. Jika kita memercayai potensi sebenarnya dari karyawan kita dan memanfaatkan kekuatan otak mereka, mereka akan mulai memberi nilai tambah pada produk dan layanan yang disediakan organisasi kita.

Ketika semua orang yang terlibat mencapai pola pikir ini, tidak akan ada batasan seberapa jauh organisasi kita dapat tumbuh dan berhasil di masa depan. Ini bukanlah tugas yang mudah untuk diselesaikan, tetapi menakutkan untuk dilihat dan ini adalah tujuan yang harus kita semua perjuangkan.

2.3 100 GAGASAN SETAHUN

Sebuah perusahaan pembuat pensil dan bolpoin, Yamagata Mitsubishi Pencil, telah mempraktekkan Kaizen di bawah apa yang mereka sebut “2S One-Minute Muda-tori” sebagai cara untuk membangun budaya Kaizen yang solid di seluruh fasilitas produksi mereka. Alih-alih perusahaan memperkenalkan sistem saran Kaizen, General Manager Mr. Muto mendorong setiap pekerja untuk memecahkan satu masalah kecil setiap hari dengan menerapkan ide-ide perbaikannya. Contoh dari hal ini bisa sesederhana seseorang meletakkan alatnya kembali ke tempatnya masing-masing setelah digunakan dan menentukan apa yang berguna dan tidak berguna, setiap hari, dalam prosesnya. Dengan mendorong para pekerja untuk menerapkan perbaikan kecil setiap hari, para pekerja di sana mulai terbiasa mempertahankan kegiatan ini, yang merupakan dasar dari budaya Kaizen. Para pemimpin lini meringkas berapa banyak peningkatan 2S Kaizen yang diterapkan setiap karyawan untuk menghitung jumlah total penerapan setiap hari.

Pada bulan November satu tahun, mereka menghitung semua jumlah mereka dan menemukan bahwa mereka telah mengumpulkan 110.000 implementasi Kaizen 2S. Mereka kemudian membaginya dengan jumlah karyawan (280) dan menyimpulkan bahwa mereka menerapkan 393 ide Kaizen 2S per karyawan per tahun. Untuk memecahnya lebih jauh lagi, itu mengukur rata-rata 1,6 ide Kaizen yang diterapkan setiap hari, per karyawan.

Melalui proses mendorong setiap pekerja untuk menjalankan ide-ide kecil Kaizen 2S, perusahaan mampu membangun budaya organisasi di mana para pekerja mulai melakukan 2S secara religius dan menciptakan fondasi yang kuat dari budaya Kaizen sejati dari bawah ke atas.

Perusahaan juga menerbitkan surat kabar internal, yang disebut “Koran Mudatori,” secara teratur sehingga para pekerja dapat belajar tentang ide-ide Kaizen dari luar departemen mereka (Gambar 2.2). Mereka bahkan memasang koran di dinding kamar mandi sehingga para pekerja yang keluar masuk fasilitas dapat mengetahui informasi tersebut. Cara berbagi informasi di kamar mandi ini adalah ide Kaizen itu sendiri.

Muda-tori newspaper			
This month's Kaizen news		Number of Kaizen implementations last month	
Number of graduates from Kaizen training:  35 members	Jerry started participating in Kaizen training. Bill submitted his first Kaizen idea. Clean office award	Last month's record: 1st place: Diane <u>120 ideas</u> 2nd place: Tony <u>99 ideas</u>	Total Kaizen Ideas last month:  23120 ideas

Gambar 2.2 Contoh surat kabar Muda-tori.

Kekuatan Menular Kaizen

Sebuah perusahaan panganan, Fraicheur, telah dilatih oleh Mr. Yamada selama beberapa tahun dan telah mencapai prestasi yang luar biasa. Tuan Yamada mengunjungi perusahaan sebulan sekali untuk mengadakan acara pelatihan Kaizen intensif. Setelah setiap acara pelatihan, para karyawan dari berbagai bagian pabrik saling memberikan presentasi dan kepada Mr. Yamada. Presentasi ini terjadi pada hari yang sama saat mereka menyelesaikan upaya Kaizen mereka.

Pada periode awal perjalanan implementasi Kaizen Fraicheur, presentasi semacam itu diberikan oleh para manajer; namun, karyawan yang mulai menerapkan Kaizen secara proaktif di tempat kerja dengan cepat mulai memberikan presentasi. Mereka segera memindahkan presentasi ke lantai toko untuk memungkinkan ilustrasi yang lebih baik tentang perbaikan yang telah dilakukan. Presiden Fraicheur, Tuan Hiroyuki Yoshida, selalu berpartisipasi dalam presentasi di lantai toko. Dia mengatakan bahwa cara unik untuk menampilkan pekerja yang telah menerapkan ide-ide Kaizen yang hebat ini sangat menginspirasi pekerja lainnya. Bahkan karyawan baru, yang sering bekerja dalam bisnis hanya sebulan, dengan cepat mulai mengungkapkan keinginan mereka untuk melakukan Kaizen dan berkontribusi pada tim. Tidak lama setelah mereka mulai mengadakan presentasi di lantai toko, pekerja paruh waktu mereka pun mulai secara sukarela memberikan presentasi.

Saat ini, Fraicheur mempekerjakan banyak pekerja kontrak dari Filipina selain staf tetap mereka. Karena sejarah interaksi dan keterlibatan karyawan di Kaizen, para pekerja kontrak ini pun terinspirasi untuk berpartisipasi dan menyarankan ide-ide baru. Dikelilingi oleh presiden, manajer senior, dan kolega dari lantai pabrik, para pekerja ini dapat dengan bangga menjelaskan hasil Kaizen mereka kepada semua orang, bahkan dengan bahasa Jepang yang terbatas.

Saat presentasi diberikan, lini produksi dihentikan sementara agar setiap pekerja di bisnis tersebut dapat berpartisipasi dan mendengarkan perbaikan yang dilakukan. Setelah setiap presentasi, setiap orang menghargai dan mengucapkan selamat kepada pelaksana atas hasil positif dari ide Kaizen mereka yang unik. Ini membangun kepercayaan karyawan yang terlibat dan meningkatkan komitmen mereka terhadap Kaizen. Fraicheur adalah contoh bagus lainnya dalam mempromosikan partisipasi penuh staf dan membangun budaya Kaizen sejati, di mana manajemen puncak dan karyawan secara kolektif bekerja menuju tujuan yang sama melalui semangat Kaizen sejati.

Inspirasi Langsung Ke Praktek Di Lantai Toko

Kaizen bukan tentang berpikir atau menganalisis. Ini tentang mengeksekusi ide-ide kita untuk mengubah segalanya menjadi lebih baik dari sebelumnya, bahkan jika dibutuhkan langkah kecil untuk sampai ke sana. Ini berarti bahwa tindakan kita perlu dipraktikkan di mana pun pekerjaan berlangsung. Ini bukan Kaizen ketika ide-ide didiskusikan hanya di ruang rapat dan beberapa hasil ramalan disajikan sebagai jawaban potensial. Ide-ide Kaizen tanpa hasil yang dapat diukur adalah eksperimen pemikiran yang sia-sia, bukan perbaikan yang sebenarnya.

Seperti yang kita tentukan di bab pertama, tempat seorang manajer ada di lantai toko. Ini adalah langkah pertama dalam menerapkan Kaizen. Tuan Yamada mendefinisikan lantai toko sebagai tempat di mana sifat suatu masalah terjadi atau telah terjadi.* Ketika kita melangkah ke lantai toko, kita akan dengan cepat dapat memperoleh informasi yang tidak mungkin ditangkap di ruang rapat. Banyak manajer telah mempertimbangkan untuk mengalihdayakan produksi mereka atau memindahkan seluruh lini produksi mereka ke negara lain, untuk mengurangi biaya. Namun, dengan pergi ke lantai pabrik dan mengamati pekerjaan yang dilakukan, mereka dapat dengan mudah menyelesaikan masalah keuangan yang mereka coba perbaiki tanpa outsourcing.

Tidaklah cukup hanya menyelesaikan lokakarya atau sesi pelatihan Lean. Kita harus mengatur mekanisme untuk mempertahankan. Jika, setelah lokakarya pelatihan, produksi terus menghasilkan cacat, ini berarti barang masih harus disortir dan diatur, dan manajer harus menilai kembali tingkat implementasi dalam bisnis. Tempat kerja yang berantakan hanyalah representasi dari pekerja yang tidak sepenuhnya terlibat dan berkomitmen untuk melakukan tugas sehari-hari dengan baik. Jika karyawan tidak dapat mengikuti aturan sederhana mengenai organisasi tempat kerja mereka, tidak mungkin para pekerja ini dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan aman dan hemat biaya.

Jika kita ingin memperbaiki tempat kerja kita, pergilah ke tempat kerja secara fisik dan mulailah bekerja dengan karyawan untuk menyarankan ide untuk menyelesaikan masalah. Yang terpenting, ketika kita menemukan sebuah ide, jangan ragu untuk segera pergi dan mengeksekusi ide tersebut. Cobalah dan lihat cara kerjanya!

Kaizen hanya menjadi Kaizen ketika hasil dapat diperoleh dengan eksekusi ide.

Sebuah "lantai toko" adalah tempat di mana masalah sedang terjadi, atau telah terjadi.

2.4 PROSES KAIZEN

Proses implementasi dan perbaikan Kaizen dapat diringkas sebagai berikut:

1. Kunjungi lantai toko dan amati.
2. Temukan pemborosan.
3. Jalankan ide-ide Kaizen yang kita yakini akan berhasil.
4. Renungkan hasil kita. (Jika ide kita tidak berhasil, kembali ke langkah 3 dan mulailah mencari solusi lain.)
5. Temukan ide Kaizen selanjutnya.

Ide Kaizen yang direncanakan tanpa melibatkan pendapat karyawan dalam bisnis kemungkinan besar akan gagal total atau, jika diterapkan, perlu direvisi nanti. True Kaizen tidak dapat dicapai tanpa keterlibatan setiap pekerja dari suatu daerah. Lantai toko menjembatani kesenjangan antara manajer dan pekerja. Ini menghubungkan kekuatan otak semua orang untuk mencapai hasil yang jauh lebih besar.

Akumulasi perbaikan kecil, yang dilakukan berulang kali, akan menghasilkan pencapaian yang signifikan dan transformasi organisasi dalam jangka panjang. Semakin banyak kapasitas kerja yang diperoleh lantai pabrik melalui Kaizen, semakin besar kekuatan yang diberikannya pada strategi bisnis secara keseluruhan. Laporan keuangan perusahaan kita secara keseluruhan adalah bukti untuk menentukan seberapa baik Kaizen diterapkan tidak hanya pada produksi, tetapi juga area seperti penjualan, pembelian, dan R&D.

2.5 KESIMPULAN

Arti sebenarnya dari Kaizen adalah memberdayakan orang untuk meningkatkan semua bidang kehidupan mereka, menjadi terinspirasi, dan menerapkan ide-ide itu segera ke lingkungan mereka (bukan hanya pekerjaan mereka). Ini adalah titik pengaruh Kaizen—berkelanjutan dan terukur karena merupakan komitmen pribadi dan setiap orang memiliki sumber daya untuk mengimplementasikan inspirasi mereka. Cukup teori. Di bab-bab selanjutnya, kita akan terjun langsung ke lantai toko dan mengeksplorasi apa yang bisa dilakukan, dari bawah ke atas, untuk menginspirasi budaya Kaizen!

BAB 3

MONOZUKURI

Sementara Bab 2 menjelaskan dasar budaya Kaizen sejati, masih ada pertanyaan: apa cara terbaik untuk menciptakan budaya seperti itu? Budaya semacam ini tidak muncul begitu saja; itu adalah hasil dari keputusan yang jelas dan sadar oleh kepemimpinan untuk mengubah lingkungan tempat kerja. Bukan rahasia lagi bahwa lingkungan tempat kita tinggal memengaruhi perilaku kita. Bagaimana kita diinstruksikan, hubungan antara rekan kerja dan supervisor atau manajer, kebijakan perusahaan, serta prosedur dan peraturan kerja terbukti sangat berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebagai seorang pemimpin, kita perlu mengatasi masalah ini untuk mencapai budaya Kaizen yang sebenarnya.

3.1 SENI MEMBUAT: MONOZUKURI

Terlalu sering, gagasan tentang bekerja dikomunikasikan sebagai hal yang kurang berharga dibandingkan aspek kehidupan lainnya. Akhir pekan adalah "waktu terbaik", dan waktu yang dihabiskan untuk bekerja hanyalah waktu di luar akhir pekan. Apakah tidak mungkin juga untuk menikmati pekerjaan dan merasakan pemenuhan dan kontribusi kepada masyarakat?

Salah satu dasar keterlibatan dan kreativitas adalah konsep Monozukuri. Monozukuri adalah istilah yang digunakan jauh sebelum industrialisasi modern, ketika orang memiliki keterampilan untuk membayangkan sesuatu dan kemudian mengubah visi itu menjadi kenyataan. Ini adalah konsep yang dikenal sebagai, dan disebut dalam bahasa Inggris sebagai, menjadi "pengrajin".

Sementara terjemahan literal dari Monozukuri adalah "membuat sesuatu" (mono: bagian, benda, benda; zukuri: membuat), semangat di balik kata tersebut memiliki makna yang jauh lebih banyak. Ini mencakup semua keterampilan yang diperlukan untuk menopang diri sendiri, serta kemampuan untuk menciptakan sesuatu dari ketiadaan, untuk kepentingan pelanggan. Ini juga memiliki arti dalam konsep keuntungan itu sendiri. Gagasan untung dalam bahasa Jepang kuno adalah "hadiah atas pelayanan yang baik dari pelanggan", bukan pembayaran atau uang tunai yang diterima. Artinya pelanggan telah menunjukkan apresiasi. Oleh karena itu, konsep Monozukuri berarti memiliki semua keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk menciptakan sesuatu bagi pelanggan dan dihargai oleh penghargaan pelanggan.

Konsep menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi pekerja, dan dihargai oleh pelanggan, adalah konsep yang perlu kita bangun ke dalam semua pekerjaan dan fungsi organisasi. Kita perlu memastikan bahwa kita melatih dan menumbuhkan pengetahuan dan keterampilan pada karyawan kita dan memberi mereka ruang lingkup pekerjaan yang cukup sehingga mereka dapat melihat ide dan upaya mereka diapresiasi langsung dari pelanggan.

Gagasan Monozukuri adalah memiliki kemampuan untuk memiliki keahlian kita sebagai seorang profesional dan terus berubah seiring waktu, meningkatkan, dan berinovasi

keahlian kita, tidak hanya untuk diri kita sendiri tetapi untuk pelanggan yang kita berikan nilai. Dua organisasi yang telah kami kunjungi di Jepang yang merupakan contoh terbaik dari Monozukuri adalah Piano Yamaha dan Toyota. Terlalu sering dalam misi pelatihan kami ke Jepang, para peserta menemukan konsep Monozukuri berlawanan dengan intuisi, karena membawa kembali ide pengerjaan sementara memiliki efisiensi metode industri. Kami melihat kesuksesan mendasar dalam nilai dan prinsip yang diwakili oleh setiap perusahaan di industrinya masing-masing. Kami berpikir bahwa organisasi terbaik menemukan seperangkat nilai yang bertahan dalam ujian waktu, dan nilai serta prinsip ini berfungsi sebagai kesuksesan yang bertahan lama.

Mari kita lihat Piano Yamaha terlebih dahulu. Pendirinya, Mr. Torakusu Yamaha, adalah pelopor produksi alat musik Barat di Jepang. Dia ingin pertama dan terutama menanamkan semangat ke dalam organisasi. Hal ini terlihat dari slogan Yamaha, “sharing passion and performance.” Kata Jepang untuk passion adalah “kando”: “kan” berarti emosi, dan “do” berarti gerakan. Makna ini dengan sempurna merangkum penerapan nilai-nilai kita. Oleh karena itu, “berbagi semangat dan kinerja” menjadi inti dari lima nilai filosofi Yamaha:

- Pengalaman Pelanggan: kegembiraan, kecantikan, kepercayaan diri, penemuan.
- Tindakan Kebajikan: Rangkullah keinginan kita. Berdiri di atas integritas. Jadilah proaktif. Melampaui batas. Tetap berpegang pada tujuan.
- Berbagi Gairah & Kinerja
- Misi Perusahaan: “Dengan keahlian dan kepekaan unik kami, yang diperoleh dari pengabdian kami pada suara dan musik, kami berkomitmen untuk menciptakan kegembiraan dan inspirasi budaya bersama dengan orang-orang di seluruh dunia.”
- Kualitas Produk: keunggulan, keaslian, inovasi.

Nilai-nilai ini sangat penting bagi Yamaha dan makna mendalam dari Monozukuri. Dengan secara jelas menguraikan komitmen mereka kepada pelanggan mereka, kode etik mereka yang tepat, dan bagaimana hal ini mendorong keberhasilan mereka dalam mencapai misi mereka sebagai sebuah organisasi, mereka juga menentukan jenis bisnis yang mereka perlukan untuk bermitra (yang memiliki nilai serupa). Demikian pula, Toyota Corporation berfokus pada nilai yang diberikannya kepada pelanggan. Hal ini ditunjukkan dalam publikasinya “The Toyota Way,” yang menekankan fokus utama mereka pada “Respect for People” dan “Continuous Improvement.” Nilai-nilai inti ini kemudian diperluas menjadi lima elemen kunci untuk menjelaskan filosofi Toyota secara lebih lengkap:

- Terus menantang status quo di setiap elemen bisnis
- Menghormati semua pihak dalam bisnis
- Kerja tim adalah satu-satunya cara untuk mencapai kesuksesan dan menunjukkan rasa hormat
- Perbaikan terus-menerus
- Pencarian fakta akar penyebab di gema

Konsep memiliki pendekatan holistik yang melibatkan setiap orang dalam organisasi, dan kondisi yang mengatur kesuksesan di luar neraca atau laporan laba rugi, sejalan dengan

konsep Monozukuri. Kesamaan inti yang menghubungkan kedua bisnis dan Monozukuri tampaknya adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan.

Guru manajemen terkenal Dr. Peter Drucker pernah menyatakan bahwa bisnis ada untuk memberi manfaat bagi masyarakat dan karyawan.

2. Menghormati diri sendiri dan orang lain.

Ini memiliki makna yang dalam karena mencerminkan kebutuhan untuk memiliki disiplin diri terhadap diri sendiri dan, oleh karena itu, terhadap masyarakat, lingkungan, pelanggan, dan karyawan lainnya.

3. Selalu memiliki rasa untuk menantang apa adanya.

Jangan pernah puas dengan status quo.

4. Terus tingkatkan semuanya.

Semuanya berubah; kurangnya kemajuan harian tidak dapat ditoleransi.

Melihat keempat prinsip ini, mudah untuk melihat bahwa keempat prinsip tersebut mempengaruhi semua aspek bisnis. Mereka tidak berbasis departemen, tetapi merupakan akar dari perilaku, nilai, dan karakteristik kepemimpinan organisasi. Selain itu, prinsip-prinsip ini melampaui industri, lokasi global, dan fungsionalitas.

Manfaat dari prinsip-prinsip ini memungkinkan karyawan untuk dipandu oleh jenis kemitraan yang perlu mereka cari, serta hubungan yang harus diakhiri. Fokus ini juga menarik pelanggan yang tepat ke bisnis, yang pada gilirannya menguntungkan semua orang, mulai dari komunitas, hingga karyawan, pemilik, dan bahkan lingkungan. Berjuang untuk mencapai prinsip-prinsip ini setiap hari memungkinkan lebih banyak kemakmuran di seluruh dunia.

Poin ini disorot ketika kita melihat kembali pada saat resesi ekonomi. Kami melihat bahwa ketika ada sesuatu yang tidak seimbang, dan prinsip didorong untuk alasan di luar kerangka berkelanjutan, bahkan segmen kecil ekonomi akan menyeret sisanya. Dengan mendefinisikan tujuan dan nilai akhir bisnis, yang serupa dengan konsep Monozukuri, ketahanan dan integritas organisasi akan berkelanjutan, apa pun kondisi ekonomi di sekitarnya.

3.2 PLA PIKIR KOLEKTIF KARYAWAN

Kami menemukan bahwa bisnis terbaik menghubungkan strategi dengan pekerjaan sehari-hari karyawan mereka. Karyawan mereka lebih puas dan menciptakan produk dan layanan yang lebih baik. Aspek-aspek ini tidak dapat diukur secara objektif, tetapi tetap penting. Kualitas manajemen, nilai-nilai perusahaan, perilaku, dan desain organisasi akan membawa kesuksesan lebih dari sekedar berfokus pada angka.

Ketika semua dikatakan dan dilakukan, perbedaan utama antara perusahaan yang baik dan perusahaan yang hebat adalah karyawannya. Bahkan melihat raksasa yang lebih modern (pada saat penulisan ini) seperti Apple, Google, atau Facebook, kami melihat mereka memiliki tujuan yang jelas dan karyawan mereka membuat perbedaan terbesar dalam menjalankan strategi perusahaan.

Tapi bagaimana dengan kesuksesan finansial para karyawan tersebut? Apakah mereka lebih berhasil dalam hal ini? Iya itu mereka. Mereka memiliki lebih sedikit masalah dengan

manajemen dan kehadiran. Mereka memiliki hubungan yang proaktif, memiliki saling ketergantungan yang menyenangkan yang ditentukan oleh prinsip panduan perusahaan, dan menikmati stabilitas dan pertumbuhan keuangan yang hebat. Tidak diragukan lagi, lingkungan tempat mereka bekerja berhubungan langsung dengan keuntungan finansial yang mereka terima, tetapi keuntungan finansial adalah turunan dari budaya yang hebat. Saat kita mengatakan lingkungan, yang kita maksud adalah lingkungan sosial, bukan hanya lingkungan fisik. Beberapa bisnis, seperti konstruksi atau reparasi, tidak dapat mengontrol lingkungan fisik tempat pekerjaan dilakukan. Dalam hal ini, lingkungan inti adalah lingkungan sosial dan nilai-nilai yang memandu interaksi dalam pekerjaan.

Sebagai contoh, Gallup telah mempelajari karyawan selama beberapa dekade di lebih dari 160 negara. Kedalaman pengetahuan mereka tentang industri, budaya, dan nuansa daerah hampir tak tertandingi, dan melalui pengetahuan mereka selama bertahun-tahun, mereka telah menemukan bahwa ada 12 hal yang dibutuhkan karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan mereka (dan selanjutnya agar bisnis berhasil sebagai Sehat). 12 Faktor ini, dari sudut pandang karyawan (Gambar 3.1), adalah sebagai berikut:

- Saya tahu apa yang diharapkan dari saya di tempat kerja.
- Saya memiliki bahan dan peralatan yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar.
- Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari.
- Dalam tujuh hari terakhir saya menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik.
- Atasan saya, atau seseorang di tempat kerja, tampaknya memedulikan saya sebagai pribadi.
- Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya.
- Di tempat kerja, pendapat saya sepertinya diperhitungkan.
- Misi atau tujuan perusahaan membuat saya merasa pekerjaan saya penting.
- Rekan atau rekan kerja saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.
- Saya punya sahabat di tempat kerja.
- Dalam enam bulan terakhir seseorang di tempat kerja berbicara kepada saya tentang kemajuan saya.
- Tahun lalu ini, saya memiliki kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan tumbuh.

12 Elemen Manajemen Hebat Gallup

Saya tahu apa yang diharapkan dari saya di tempat kerja.

Saya memiliki bahan dan peralatan yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan benar.

Di tempat kerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari.

Dalam tujuh hari terakhir, saya telah menerima pengakuan atas pujian melakukan pekerjaan dengan baik.

<i>Atasan saya, atau seseorang di tempat kerja, tampaknya memedulikan saya sebagai pribadi.</i>
<i>Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya.</i>
<i>Di tempat kerja, pendapat saya sepertinya diperhitungkan.</i>
<i>Misi atau tujuan perusahaan saya membuat saya merasa pekerjaan saya penting.</i>
<i>Rekan atau rekan kerja saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.</i>
<i>Saya punya sahabat di tempat kerja.</i>
<i>Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja berbicara kepada saya tentang kemajuan saya.</i>
<i>Tahun lalu ini, saya memiliki kesempatan di tempat kerja untuk belajar tumbuh.</i>

Gambar 3.1 12 Faktor Manajemen Gallup.

Jelas, kita tidak berbicara tentang target produksi harian atau tingkat kerusakan di sini. Kita berbicara tentang faktor-faktor yang memengaruhi emosi karyawan. Ini adalah aspek yang mereka anggap penting untuk menjalani kehidupan, karier, dan rutinitas sehari-hari mereka. Sebagai seorang manajer, kita perlu menangani tuntutan aktivitas sehari-hari, tetapi kita harus memberi bobot lebih pada desain struktur sosial kita untuk mendukung orang-orang yang bekerja untuk kita. Kita perlu memenuhi tuntutan aktivitas kerja sehari-hari, tetapi juga tanyakan pada diri sendiri bagaimana kita mendukung kebutuhan emosional dan sosial yang menggerakkan kita semua.

Kami tahu bahwa ini adalah masalah yang berkelanjutan untuk semua orang karena kami memiliki data selama tiga dekade untuk dilihat kembali, dan kami menemukan bahwa Gallup dan organisasi serupa lainnya yang mengukur budaya masih menunjukkan hasil yang sama seperti beberapa tahun yang lalu (lihat Gambar 3.2) .

Dengan kenyataan iklim kerja, apa yang terus terjadi, dan kesehatan umum serta tujuan karyawan yang begitu rendah, apa yang kami alami adalah nilai kegagalan bagi organisasi secara keseluruhan. Untuk mengatasi kebenaran statistik ini, kita harus memahami apa yang memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka. Ini adalah konsep yang kuat, karena merupakan komitmen emosional yang tidak dapat dengan mudah dilihat, atau ditiru. Definisi untuk terlibat adalah, “kesediaan seorang karyawan untuk melakukan upaya diskresioner mereka ke dalam kehidupan kerja mereka.”

Saat melihat bisnis yang mengundang kami, kami menemukan bahwa, meskipun berada di pasar yang sangat kompetitif, mereka dapat berhasil tanpa pendanaan terbaik, teknologi terbaik, atau bahkan metode paling modern. Apa yang membedakan mereka adalah banyaknya prinsip dan desain yang memungkinkan mereka untuk menang saat bersaing memperebutkan pelanggan.



Gambar 3.2 Statistik kepuasan kerja Amerika.

Mereka berusaha keras untuk menciptakan lingkungan perusahaan yang lebih sukses dengan memberdayakan semua orang mulai dari karyawan garis depan hingga dewan direksi. Apa yang mereka fokuskan untuk menciptakan lingkungan Kaizen dan Monozukuri ini? Perusahaan terbaik yang pernah kami kunjungi telah menunjukkan kepada kami formula kesuksesan mereka dan mereka memiliki tema yang sangat umum:

- Menghargai prinsip dan pola pikir: Setiap karyawan diselaraskan untuk mengambil keputusan dengan hormat.
- Misi dan tujuan: Mereka sederhana dan canggih untuk berhubungan dengan semua karyawan.
- Lingkungan yang menantang: Karyawan dan manajer mengetahui keterampilan apa yang perlu mereka tingkatkan dan investasikan.
- Pengembangan pribadi: Karyawan dapat melihat dengan jelas jalan menuju pengembangan karir mereka di masa depan.
- Kontekstualisasi: Manajer dan pemimpin mengontekstualisasikan tujuan perusahaan dengan pekerjaan sehari-hari karyawan.
- Pengakuan setiap 3 minggu: Siklus pengakuan pencapaian ini memiliki kombinasi terbaik antara frekuensi dan kesuksesan.

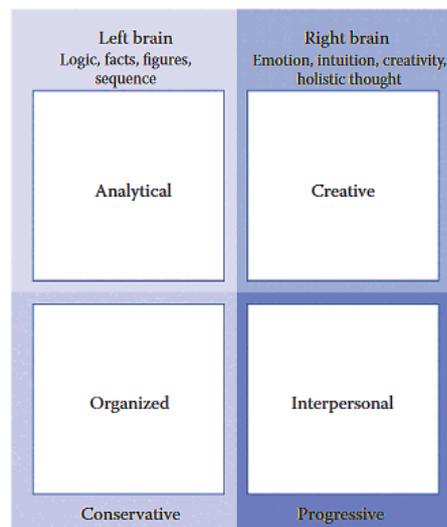
Jika kita membaca ulang 12 Faktor yang digariskan Gallup melalui penelitiannya, kita akan menemukan banyak fokus yang berpusat pada komunitas dan aspek soft-skill manajemen yang jarang dibicarakan di sebagian besar organisasi. Kami pribadi menyukai fokus ini, seperti yang telah kami lihat berkali-kali bagaimana hal itu digunakan dengan efek yang luar biasa di berbagai perusahaan.

Mencapai faktor-faktor ini tidaklah mudah, dan kita perlu memahami sejarah bagaimana kita sampai di tempat kita sekarang. Sejak permulaan prinsip-prinsip manajemen, ilmu pengetahuan, dan modernisasi teknik-teknik bisnis, telah terjadi keberhasilan besar dalam menerapkan pendekatan-pendekatan rasional dan ilmiah pada manajemen. Jika kita

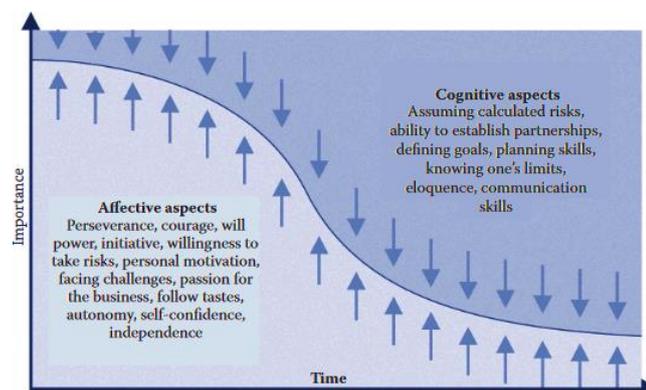
kembali ke awal revolusi industri, diperlukan pendekatan yang terukur. Untuk alasan ini, orang berfokus pada proses dan bukan pada faktor orang. Melihat kembali evolusi manajemen, itu dimulai dengan tenaga kerja yang sangat tidak berpendidikan. Ketergantungan pada, dan daya ungkit dari, mesin merupakan fokus terbesar bisnis, untuk memastikan hasil yang konsisten dan produktif.

Waktu telah berubah di abad kedua puluh satu. Bahkan saat ini, pemrograman komputer menjadi komoditas. Jadi, apa yang tersisa untuk dilakukan? Kami memiliki tenaga kerja yang terdidik dengan baik dan begitu banyak persaingan sehingga kami harus mempertimbangkan bagaimana memotivasi, mendorong, dan memberikan tujuan kepada karyawan kami untuk mempertahankan dan mengembangkan mereka di organisasi kami. Manajemen masa depan adalah bagaimana memanfaatkan kreativitas orang dengan memberi mereka lingkungan dan tantangan yang merangsang tujuan lebih jauh dari sekadar upah atau jam kerja yang baik.

Manajemen perlu berubah. Tenaga kerja kami benar-benar merupakan aset yang paling berharga, dan mesin adalah sumber daya yang paling murah untuk diperoleh sekarang. Organisasi yang menangani sisi emosional karyawan yang lebih intuitif akan menjadi organisasi yang sukses di masa depan (Gambar 3.3).



Gambar 3.3 Kepemimpinan di luar otak kiri yang logis.



Gambar 3.4 Faktor kognitif dan afektif.

Di sinilah kita menemukan dimensi emosional dan kreatif dari jiwa orang. Keduanya mutlak diperlukan untuk strategi pengelolaan yang efektif (Gambar 3.4). Dimensi emosional ini perlu dipertimbangkan karena dampaknya terhadap tempat kerja. Lihat kembali daftar 12 Faktor Gallup yang menunjukkan kepuasan karyawan. Berapa banyak dari pernyataan itu yang bersifat kualitatif (yaitu, perasaan) daripada data keras? Meskipun faktor-faktor ini bersifat spesifik, pengukuran dan penilaian sebenarnya dari dimensi-dimensi ini rumit hanya karena didasarkan pada persepsi. Orang akan merespons secara berbeda dalam situasi tertentu, sehingga kepemimpinan tidak dapat dibakukan. Di mana bisnis terbaik tidak akan memiliki standar yang dipaksakan, mereka akan mematuhi prinsip, perilaku, dan nilai, apa pun situasinya.

Banyak buku mempromosikan “Pekerjaan Standar Kepemimpinan”, tetapi dalam semua bisnis yang telah kita lihat, kepemimpinan sejati berarti melatih berdasarkan prinsip dan membimbing orang sambil menyesuaikan dengan kebutuhan khusus mereka. Kepemimpinan seperti ini seharusnya tidak hanya diperuntukkan bagi eselon atas. Kepemimpinan harus ada di semua pekerjaan, di semua tingkatan, agar menjadi yang paling efektif. Kita perlu menanggapi kebutuhan rasional, kebutuhan logis, dan kebutuhan emosional orang-orang dan merancang sistem kita dengan mempertimbangkan kebutuhan ini.

Prinsip-prinsip ini, yang disoroti oleh Gallup dan lainnya, menunjukkan perlunya orang-orang untuk memiliki tujuan, memiliki, dan membuat orang lain tertarik pada kesejahteraan mereka. 12 Faktor, atau Prinsip Gallup, sangat mirip dengan Studi Hawthorne, yang dilakukan bertahun-tahun yang lalu di abad sebelumnya. Hawthorne Works* menugaskan para peneliti untuk menilai apakah faktor fisik dalam fasilitas kerja, seperti jumlah pencahayaan, memengaruhi kinerja. Jadi mereka menambahkan beberapa lampu baru ke pabrik dan kagum dengan peningkatan produktivitasnya! Dua minggu kemudian, mereka menambahkan lebih banyak lampu dan produktivitas meningkat lagi. Mereka melakukannya lagi dan mendapatkan hasil yang sama.

Pada titik ini, fasilitas tersebut bersinar sangat terang, jadi mereka memutuskan untuk menguji kebalikannya. Mereka mematikan beberapa lampu, dan yang mengherankan mereka, produktivitas terus meningkat. Para peneliti bingung, mengapa ini terjadi?

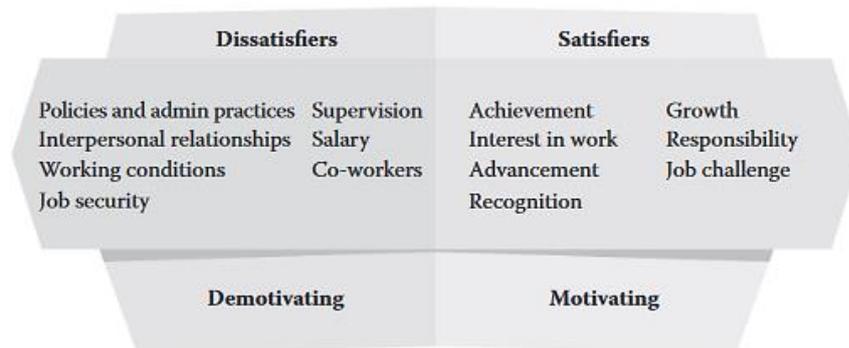
Jawabannya bukan terletak pada lampu itu sendiri, tetapi dengan kesadaran para pekerja bahwa manajemen memperhatikan mereka. Alasan peningkatan produktivitas bukan karena area fisik tempat kerja diubah tetapi dipengaruhi oleh dimensi emosional. Para pekerja, sadar bahwa mereka sedang diawasi, bekerja lebih keras setiap kali ada perubahan karena mereka tahu sedang diawasi.

Penelitian ini kemudian diperluas untuk mengeksplorasi faktor apa saja yang berkontribusi terhadap produktivitas. Hawthorne mengidentifikasi bahwa sifat interaksi dengan penyelia, diberi umpan balik tentang kinerja, rasa identitas sebagai bagian dari kelompok terpilih, dan rasa pencapaian semuanya memengaruhi produktivitas pekerja.

Studi Herzberg tentang organisasi, yang kemudian dikenal sebagai teori dua faktor,* sampai pada kesimpulan yang sangat mirip, tetapi Frederick Herzberg mengelompokkan temuannya menjadi dua kategori: pemuas, yang memotivasi, dan ketidakpuasan, yang menurunkan motivasi. (lihat Gambar 3.5). Sumber utama ketidakpuasan adalah kebijakan

perusahaan dan praktik administrasi, pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan gaji. Pemuas utama adalah prestasi, minat intrinsik dalam pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan.

Apa yang benar-benar didorong oleh dimensi ini adalah gagasan keterlibatan karyawan. Seperti yang telah kita bahas di bab sebelumnya, memanfaatkan potensi kreatif dari pikiran manusia, arti sebenarnya dari Kaizen, sangat penting untuk menciptakan keterlibatan semacam itu.



Gambar 3.5 Temuan Herzberg yang memotivasi.

Kreativitas di seluruh perusahaan bergantung pada gagasan karyawan di setiap level organisasi. Bisnis baru saat ini diciptakan oleh karyawan yang telah meninggalkan perusahaan yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan mereka akan keterlibatan dan tujuan. Mereka melakukan ini karena kemungkinan menemukan ide baru dan peningkatan baru. Tantangan bagi manajer adalah untuk menciptakan kemungkinan dan peluang ini bagi karyawan mereka di dalam organisasi mereka, agar tidak kehilangan mereka karena peluang yang lebih menarik di tempat lain.

Artikel terbaru di Wall Street Journal* menyebutkan bahwa 56% inovasi akan datang dari karyawan, bukan manajer atau pemimpin. Ini adalah kenyataan yang perlu ditangani oleh manajer saat ini dan masa depan. Kita perlu membuka potensi basis karyawan terdidik kita.

Namun, pertanyaannya tetap, bagaimana kita melakukan ini? Bagaimana kita membentuk aspek fisik dan organisasi lingkungan kerja kita, sehingga menginspirasi pekerja yang kreatif dan terlibat? Semuanya dimulai dengan lingkungan kerja yang memikat.

3.3 LINGKUNGAN KERJA MEMPENGARUHI KINERJA

Untuk mendapatkan kinerja terbaik dari orang-orang, kita memerlukan lingkungan yang memotivasi, menyemangati, dan sesuai dengan nilai dan tujuan kita. Banyak orang berpikir bahwa mereka perlu pindah ke gedung baru untuk merasa nyaman, inovatif, dan terbuka terhadap perubahan. Tetapi bisnis seringkali tidak mampu melakukan ini. Mereka harus memodifikasi apa yang mereka miliki. Banyak bisnis baru yang paling sukses dimulai di gudang atau bangunan tua, namun mereka memiliki atmosfer yang tidak dimiliki oleh bisnis lain. Lokasi dan lingkungan dimodifikasi agar sesuai dengan nilai dan tujuan bisnis.

Setiap tahun, majalah bisnis menerbitkan edisi khusus dengan judul seperti "20 Perusahaan Terbaik untuk Bekerja", tetapi meskipun pilihan mereka selalu dapat diperdebatkan, hal itu menyampaikan rasa kepuasan pekerja dalam menanggapi kenyataan yang ditemukan di tempat kerja mereka. Perusahaan-perusahaan ini harus melakukan sesuatu untuk menarik persepsi atau selera karyawan.

Organisasi harus menarik banyak pihak yang berkepentingan. Mereka perlu menyediakan sumber daya yang tepat agar karyawan mampu menciptakan lingkungan yang tepat berdasarkan prinsip, metode, nilai, dan keyakinan organisasi. Pada tahun 2014, situs web Toyota Motor Corporation memposting, "[Toyota] mendengarkan pelanggan kami dan komunitas lokal dengan saksama saat kami mengejar bisnis yang bekerja menuju keharmonisan dengan orang, masyarakat, dan lingkungan global, serta realisasi masyarakat yang berkelanjutan melalui monozukuri (manufaktur)." Perspektif ini bersifat inklusif, holistik, dan tidak konfrontatif untuk memenuhi berbagai kebutuhan di mana pun.

Penting untuk menghargai nuansa operasi yang berkontribusi pada penciptaan, dan kemudian pemeliharaan, lingkungan kerja yang menarik. Sulit untuk mengukur manfaat dari upaya tersebut; namun, manfaat nyata bagi karyawan, pelanggan, dan organisasi tidak dapat disangkal. Bioskop, kedai kopi seperti Starbucks, dan bahkan Facebook berinvestasi di lingkungan kerja yang menyampaikan prinsip dan nilai mereka. Karyawan lebih berhasil jika lingkungan mewakili nilai-nilai yang menjadi bagian mereka. Kami telah melihat organisasi fokus pada fasilitas itu sendiri, lokasi geografis fasilitas, menampilkan nilai-nilai organisasi, standar komunikasi, dan proses umpan balik dan eskalasi dalam bisnis sehari-hari.

Eksperimen Jendela Pecah berkaitan dengan fakta bahwa jika sebuah jendela pecah, hal ini menyebabkan lebih banyak jendela pecah, yang mengarah pada grafiti dan menciptakan suasana yang kondusif untuk perilaku kriminal. Kelling dan Wilson berpendapat bahwa dengan mengatasi masalah kualitas hidup dalam kejahatan seperti mabuk di depan umum dan pengemis yang agresif, versus hanya menangani kejahatan serius (seperti pembunuhan), ini akan mencegah terjadinya kejahatan yang lebih serius. Ini juga berarti bahwa lebih banyak keluarga dan penduduk yang baik akan tetap tinggal di kota dan lingkungan sekitar.

Teori ini diterapkan pada angkutan umum Kota New York, dengan maksud agar suasana terlihat dan terasa lebih aman bagi penghuninya. Eksperimen itu sukses besar. Tingkat kejahatan turun dan orang merespons dengan perilaku yang sesuai dengan ekspektasi lingkungan mereka.

Eksperimen Penjara Stanford, terkadang disebut sebagai Eksperimen Zimbardo, dilakukan dengan 24 mahasiswa dari Amerika Serikat dan Kanada yang tinggal di area Stanford pada saat itu dan ingin mendapatkan Rp. 150.000 per hari dengan berpartisipasi dalam eksperimen tersebut. Eksperimen secara acak menugaskan peserta peran sebagai tahanan atau penjaga penjara. Eksperimen dilakukan di penjara simulasi yang telah dibangun di kampus.

Hal yang luar biasa tentang eksperimen ini adalah seberapa cepat para peserta mengambil peran mereka. Para tahanan bertindak melawan para penjaga. Para penjaga menggunakan kekerasan dan mengeluarkan hukuman dan pelecehan, meskipun mereka

semua tahu bahwa percobaan itu hanyalah simulasi. Situasi menurun begitu cepat sehingga mereka mengakhiri percobaan lebih awal, dan Dr. Zimbardo dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa situasi dan lingkungan tempat kita berada benar-benar menentukan perilaku kita.

Membawa ini kembali ke tantangan kepemimpinan dan kebutuhan untuk mengembangkan kepekaan untuk mengamati tempat kerja kita, serta bagaimana menggabungkan praktik manajemen yang mendukung budaya yang berkelanjutan, kami telah menemukan lima kunci untuk menciptakan lingkungan untuk mempromosikan perilaku, nilai, dan karakteristik kepemimpinan terbaik pada karyawan kita:

1. Investasikan dan motivasi supervisor garis depan kita.
2. Berinvestasi di tempat kerja yang berbicara kembali kepada karyawan.
3. Gunakan praktek manajemen One Level Down.
4. Setiap orang harus menjadi bagian dari area kerja.
5. Ciptakan bisnis di mana komunikasi mengalir bebas tanpa rasa takut.

3.4 INI SEMUA TENTANG KEPERCAYAAN

Organisasi adalah sistem sosial ekonomi; mereka adalah entitas yang hidup dan bernafas yang membutuhkan pendekatan dinamis untuk berubah. Dalam organisasi, banyak hal yang terjadi secara bersamaan, baik dari aspek sosial maupun aspek proses. Kita memiliki orang-orang yang bekerja bersama dalam hubungan yang mungkin cepat berlalu, karena sifat bisnisnya, dan kita memiliki hubungan lain yang konsisten dan selalu berkembang. Ada fungsi yang mungkin tidak berinteraksi dengan fungsi tertentu lainnya, seperti pemasaran dan pengiriman.

Jadi tidak ringan kita melihat bagaimana melakukan perubahan dalam sebuah organisasi, karena harus memperhitungkan semua aspek tersebut. Selain itu, tujuan kami adalah membuat semua entitas sosial ekonomi ini bertahan dan berkembang dari waktu ke waktu. Bagaimana kita mewujudkannya tergantung pada kualitas hubungan antara orang-orang yang bekerja sama.

Apakah kita mempercayai bos dan kolega kita? Kepercayaan inilah yang perlu dipenuhi agar masyarakat dapat berbagi, bekerja sama, dan berkolaborasi bersama dengan cara yang lebih baik untuk semua. Jika kita tidak memiliki lingkungan yang saling percaya, maka orang-orang mulai bertindak berdasarkan rasa takut, dan rasa takut adalah mekanisme berbasis egois dan kelangsungan hidup yang menghentikan terjadinya komunikasi dan kerja sama.

Sebagai pelatih peningkatan dan penerbit materi pelatihan seputar metodologi produktivitas, kita sering dihadapkan pada rasa takut ketika masuk ke organisasi, terlepas dari apa yang kita katakan kita lakukan, atau bagaimana hubungan dengan organisasi dimulai. Ini karena orang-orang segera pergi ke skenario terburuk dan menganggap kami mewakili tindakan pemotongan biaya. Mereka mulai bertanya pada diri sendiri, "Bagaimana ini akan mempengaruhi saya?" dan "Bagaimana ini akan memengaruhi kebutuhan pekerjaan dan gaji saya?" Ini adalah masalah nyata, dan tidak bisa dianggap enteng. Orang secara alami menganggap perubahan sebagai hal yang negatif. Sudah menjadi sifat manusia untuk menolak perubahan karena tidak diketahui dan karena itu dapat menyebabkan rasa takut.

Ada banyak survei yang menunjukkan bahwa ada kesenjangan kepercayaan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja, serta kesenjangan kepercayaan, dan kerapuhan hubungan yang melekat, antara karyawan dan setiap tingkatan manajemen. Adapun untuk mempercayai organisasi itu sendiri, Edelman memposting hasil Studi Global Tahunan mereka * (Barometer Kepercayaan mereka), dan hasilnya tidak menggembirakan. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan "sangat percaya" hanya 16% dari waktu ketika datang ke organisasi mereka.

Sehubungan dengan majikan mereka, karyawan mengatakan bahwa mereka "sangat percaya" hanya 16% dari waktu. Di sinilah letak masalahnya. Orang tidak akan membuat keputusan sendiri, atau mengambil arahan, jika mereka tidak mempercayai perusahaan atau manajemen. Ini merupakan aspek penting untuk dipikirkan oleh manajemen ketika mereka mencoba menanamkan perubahan; sebagian besar iklim organisasi tidak dapat menangani perubahan karena masalah internal, bukan karena kurangnya bakat atau kemampuan. Manajer harus menyadari hal ini untuk menyelaraskan niat mereka sehingga mereka dapat memimpin perubahan melalui lanskap bisnis yang tidak selalu logis.

Wajar jika orang menolak perubahan. Mengapa karyawan harus mengambil keputusan, atau melakukan sesuatu yang berbeda, jika mereka tidak merasa aman atau jika mereka merasa manajemen tidak akan mendukung perubahan yang mereka buat? Terlalu sering, pendahulu kita tidak mengelola proses perubahan dengan cukup baik, sehingga manajer saat ini tidak memiliki kredibilitas dalam posisinya untuk mendorong perubahan pada karyawan mereka.

Jika tidak ada hubungan kepercayaan yang tulus antara kolega dan manajer sebelum kita memperkenalkan perubahan, maka kita sudah mengetahui hasil dari upaya perubahan tersebut. Ini akan berhasil untuk sementara waktu, tetapi segera setelah kita melepaskan pengawasan, perlahan-lahan akan kehilangan momentum dan mulai meluncur kembali ke keadaan semula. Jadi bagaimana kita menanamkan perubahan secara efektif?

Seperti yang sering dikatakan sensei Miura, Tuan Yamada, kita harus membangun kepercayaan sebelum mulai membuat perubahan. Butuh waktu bagi orang untuk membangun hubungan yang cukup untuk mulai melihat melampaui peran manajer dan melihat orang yang meminta perubahan terjadi. Mereka akan melihat komitmen kita, mereka akan melihat tindakan kita sehari-hari, dan mereka akan selalu mengawasi dan menilai perkataan kita terhadap tindakan kita. Karena itu, karyawan perlu melihat integritas dalam kata-kata dan tindakan kita sebelum mereka terbuka untuk berubah. Dan mereka hanya akan cukup terbuka untuk mendengarkan ide-ide kita setelah kita mendengarkan mereka dan mempertimbangkan ide, kebutuhan, dan frustrasi mereka.

Banyak artikel, studi, dan blog menunjukkan bahwa bisnis harus berurusan dengan masalah lunak dan bukan hanya persyaratan teknis. Konteks dan hubungan sama pentingnya dengan alat. Masalah lunak bisnis seperti kepercayaan membutuhkan waktu. Kepercayaan itu diberikan, bukan diambil, dan hanya waktu yang akan bercerita. Orang-orang yang bertahan di bisnis melalui PHK, perubahan manajemen, dan reorganisasi memiliki ingatan yang panjang dan hal itu dapat dibenarkan.

Sejak membangun kepercayaan berkembang dari waktu ke waktu, bagaimana kita mendengarkan karyawan kita hari ini? Bagaimana kita mengunjungi tempat kerja, atau gema, dan untuk tujuan apa? Mengapa kita meluangkan waktu untuk seorang karyawan? Ini semua adalah pertanyaan yang perlu dijawab, jika tidak langsung kepada karyawan kita, maka melalui komitmen kita untuk memahami situasi nyata dan mendapatkan informasi nyata. Kita juga harus berkomitmen untuk membantu mengubah organisasi dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah pada saat yang bersamaan.

Aspek penting lainnya adalah benar-benar mendengarkan kekhawatiran karyawan kita dan memasukkannya ke dalam hati. Kita harus bertanya kepada orang-orang tentang bagaimana dan mengapa suatu situasi, serta kemungkinan solusi yang mungkin mereka miliki. Kita juga harus mengomunikasikan alasan untuk keputusan dan situasi yang perlu ditangani, memberi individu pemahaman yang lebih baik tentang tekanan yang dihadapi organisasi secara keseluruhan. Meskipun mungkin tergoda untuk hanya mengeluarkan perintah, meluangkan waktu untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa kita berpikir dan membuat keputusan yang kita lakukan adalah aspek yang paling berharga dari interaksi kita dengan karyawan.

3.5 KESIMPULAN

Memberikan pemikiran kita di balik keputusan tidak hanya membantu membangun kepercayaan, bahkan dapat mendorong pengambilan keputusan yang baik di pihak karyawan karena mereka memiliki lebih banyak pengetahuan dan informasi. Ini adalah cara untuk membangun kepercayaan dan melatih karyawan kita.

Demikian pula, karyawan yang merasa terlibat dalam keputusan yang memengaruhi kesejahteraan mereka lebih cenderung menganggap pemimpin mereka bertindak dengan integritas. Untuk memotivasi dan terlibat dengan karyawan, penting bagi manajer untuk memanfaatkan sisi emosional karyawan mereka. Lingkungan tempat tinggal orang mempengaruhi perilaku mereka. Dengan membangun kepercayaan dan menciptakan tempat kerja yang menarik, manajer dapat memotivasi dan menginspirasi karyawannya untuk menghasilkan hasil yang nyata.

BAB 4

MENGKOMUNIKASIKAN BUDAYA TEMPAT KERJA

Apa elemen magis budaya yang kita lihat di bisnis top dunia? Kami melihat organisasi dengan pernyataan nilai yang sangat singkat yang beresonansi dan tampak sangat berarti bagi orang-orang. Pernyataan misi Google adalah contoh utama: Do No Evil. Apa artinya itu bagi karyawan saat ini? Mungkin sulit untuk mengukurnya, tetapi tampaknya berhasil dari sudut pandang kinerja.

Nilai dan prinsip adalah blok bangunan korporasi, dan memiliki tujuan adalah kuncinya. Ini adalah elemen yang menyatukan orang, perekat yang menyatukan pola pikir orang dan membuat mereka bekerja sama dengan baik. Kami percaya ini adalah salah satu alasan utama mengapa metodologi seperti Kaizen dan Six Sigma bekerja dengan sangat baik di perusahaan, karena memberikan pemahaman bersama sehingga orang dapat bekerja bersama secara lebih efektif.

Lalu apa hubungannya dengan budaya? Budaya adalah tradisi orang-orang yang dipelajari dan diperoleh secara sosial dalam suatu organisasi. Nilai berbicara dengan tradisi, sehingga orang belajar apa yang dapat diterima secara sosial dan profesional di sebuah organisasi, dan ini mendorong pemikiran, perilaku, dan pola interaksi mereka. Hal ini terus berlanjut hingga tertanam di seluruh organisasi, di semua tingkatan, dan kami kemudian menyebutnya sebagai "budaya perusahaan". Kami mengekspresikan budaya dalam suatu organisasi melalui bagaimana organisasi disusun, bagaimana mereka mendidik dan melatih karyawan mereka, bagaimana mereka merekrut talenta, dan bagaimana mereka merekrut. Satu-satunya cara untuk memiliki keseluruhan proses yang ringkas dan bermakna adalah agar masing-masing proses individu ini bekerja sama, berdasarkan tema umum dan sistem kepercayaan. Keyakinan semacam ini kemudian diperkuat melalui proses review karyawan, promosi, dan tentu saja, kenaikan gaji.

Seperti yang telah kita lihat dalam perjalanan perbandingan saya ke seluruh dunia, budaya organisasi hadir meskipun tidak terlihat. Michael Watkins* mengatakan bahwa "budaya adalah sistem kekebalan organisasi". Dari perspektif ini, budaya bukan hanya proses yang dipelajari tetapi juga proses organik bawaan. Itu ada untuk melindungi organisasi dan untuk menjaga masalah dan peluang. Pandangan yang lebih klasik adalah pandangan John Kotter,† yang menempatkan budaya sebagai hasil dari proses manajemen dan organisasi — proses perencanaan dan pelaksanaan budaya dari atas ke bawah oleh manajemen atas.

Karena media sosial telah mengubah setiap karyawan menjadi pengiklan potensial untuk nilai-nilai organisasi kita, penting bagi kita untuk membangun, dan yang paling penting, mempertahankan budaya organisasi yang positif sehingga setiap kali karyawan melangkah ke pengeras suara digital mereka, mereka disiarkan- menyampaikan pesan positif tentang tempat mereka bekerja.

Kita telah melihat bahwa budaya dapat dibagi menjadi dua komponen: nilai dan kinerja. Nilai diyakini kurang nyata, tetapi ada sejumlah besar bukti bahwa melalui nilai yang

baik kita akan melihat hasil kinerja yang lebih tinggi. Gallup menunjukkan bahwa elemen budayalah yang membuat perbedaan antara perusahaan terbaik, dan perusahaan yang biasa-biasa saja. Pengembalian rata-rata untuk perusahaan dengan budaya dan keterlibatan tinggi adalah profitabilitas 50% lebih tinggi daripada yang tidak. Jika kita mencari profitabilitas perusahaan hanya berdasarkan kinerja, tanpa melihatnya sebagai hasil turunan, ini akan menjadi kesalahan. Tujuannya bukanlah kinerja, tetapi sebuah organisasi yang menghubungkan orang-orangnya dengan pelanggan yang menunjukkan penghargaan atas hubungan tersebut dalam bentuk pembelian produk dan/atau layanan perusahaan.

Nilai didahulukan, dan kemudian kinerja dalam bentuk ukuran finansial, seperti profitabilitas yang lebih tinggi, muncul sebagai hasil dari nilai yang diselaraskan dan disampaikan yang terhubung dengan pelanggan.

Jadi bagaimana kita menetapkan nilai yang benar dan menciptakan budaya organisasi yang positif? Dimulai dengan mengembangkan cara untuk memproyeksikan etos organisasi kita. Salah satu cara mudah untuk membagikan elemen etos organisasi kita adalah dengan menggunakan tampilan visual untuk menyampaikan informasi dengan cara yang bermakna. Visual lebih mudah diingat daripada kata-kata saja. Kami telah melihat tidak ada contoh yang lebih baik dari efek visual berlapis selain pada perjalanan perbandingan kami ke Jepang. Sistem manajemen Jepang sangat mendalam dalam kemampuannya untuk melapisi nilai dan informasi ke dalam komunikasi visual di semua tingkat organisasi.



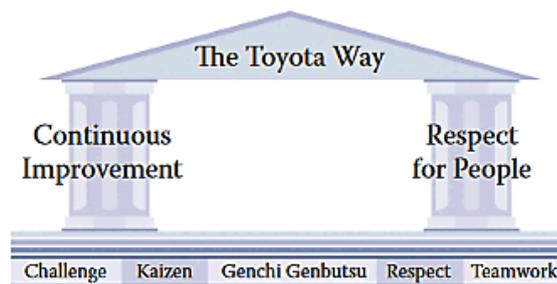
Gambar 4.1 Segitiga Shiba.

Salah satu informasi terbaik yang kami temukan adalah Segitiga Profesor Shoji Shiba. Profesor Shiba adalah seorang ahli terkenal secara internasional dalam Total Quality Management, atau TQM. Dia mengilustrasikan poinnya dengan segitiga, yang menempatkan pelanggan pada titik tertinggi, dengan peningkatan berkelanjutan dan partisipasi total staf di sudut dasar (Gambar 4.1). Hal ini menggambarkan fakta bahwa peningkatan berkelanjutan dan partisipasi total setiap orang adalah kunci untuk mencapai permintaan pelanggan. Partisipasi total adalah titik kunci, karena sebagian besar organisasi hanya fokus pada program daripada menciptakan suasana partisipasi total dan karena itu tidak mencapai kesuksesan jangka panjang.

Karena faktor-faktor ini, Segitiga Shoji Shiba adalah model yang bagus untuk mengilustrasikan etos organisasi di pusat segitiga. Bagaimana berfokus pada pelanggan, partisipasi total karyawan, dan perbaikan terus-menerus membentuk sisi-sisinya, menunjukkan bahwa itu adalah kunci kesuksesan yang bertahan lama. Di jantung Segitiga TQM, kita benar-benar dapat melihat semua elemen yang membentuk nilai-nilai organisasi, menghasilkan kinerja yang unggul.

4.1 DUA PILAR TOYOTA

Contoh bagus lainnya adalah Dua Pilar Toyota (seperti yang terlihat pada Gambar 4.2): Peningkatan Berkesinambungan dan Menghormati Orang Lain. Namun, pilar-pilar ini mewakili jauh lebih banyak daripada yang disadari kebanyakan orang, dan tidak cukup literatur yang ditulis yang berfokus pada pilar-pilar tersebut sebagai cita-cita filosofis dan budaya Toyota. Toyota memandang elemen-elemen ini seperti Profesor Shiba, meskipun merupakan dua bagian yang terpisah, keduanya sama pentingnya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Tidak ada pilar yang lebih penting dari yang lain.



Gambar 4.2 Dua Pilar Toyota.

Kaizen adalah alat yang berasal dari keyakinan pada gagasan bahwa setiap orang, setiap hari, membutuhkan rasa tantangan, rasa memiliki tujuan tentang pekerjaan mereka, dan hubungan dengan pelanggan mereka. Meskipun melayani pelanggan bukanlah konsep baru bagi kebanyakan orang sekarang, tidak banyak yang dibicarakan tentang mengapa Kaizen ada sebagai konsep, mekanisme, dan metodologi keseluruhan. Apa yang kami temukan adalah bahwa Kaizen adalah alat yang membawa konsep tantangan menjadi kenyataan. Orang menunjukkan apa yang ada dalam pikiran mereka, apa yang mereka pikirkan dan konsepkan, di lingkungan fisik mereka.

Kaizen menyatukan semua orang untuk menciptakan ide dan mengatasi tantangan mereka. Perasaan tertantang memungkinkan setiap orang untuk mengetahui bahwa rasa puas diri adalah akar dari kemajuan yang mandek, dan Kaizen adalah apa yang Toyota gunakan untuk menghubungkan semua orang dan semua lapisan organisasi secara bersama-sama setiap hari, setiap minggu, setiap bulan, dan setiap tahun. Kita tidak dapat memiliki Kaizen, atau Peningkatan Berkesinambungan, tanpa memiliki tantangan yang ditetapkan untuk dicapai orang, atau tanpa mencari alat dan metode untuk mengatasi tantangan. Ini adalah elemen penting untuk keberlanjutan dan kesuksesan Toyota.

Satu lagi perbedaan penting dalam hal pandangan Toyota terhadap pilar-pilar ini adalah bagaimana pilar-pilar ini dipecah. Kerja sama tim merupakan faktor penting bagi kesuksesan Toyota, dan Toyota memperlakukannya lebih dari sekadar alat untuk membuat orang menyelesaikan satu masalah (begitulah cara kami melihat sebagian besar orang dalam budaya barat memandang kerja sama tim). Kerja tim bukanlah istilah di Toyota; itu adalah penjelasan tentang struktur organisasi. Tidak ada seorang pun di Toyota yang tidak tergabung dalam tim. Mereka menyusun seluruh bisnis menjadi modul-modul tim, mulai dari tim berkualitas hingga pengembangan karir dan tim layanan pelanggan.

Menghormati orang adalah elemen lain dari etos Toyota. Toyota menjelaskan bahwa rasa hormat tidak dimulai dengan memberikan rasa hormat kepada orang lain; itu dimulai dengan kesadaran bahwa sebelum kita dapat menghormati orang lain, kita harus terlebih dahulu memiliki harga diri. Sampai ini dipelajari, kita tidak dapat memperluasnya ke luar kepada orang lain. Hal ini dianggap sebagai budaya Jepang, tetapi kami yakin ini adalah pelajaran hebat yang telah dipelajari oleh ratusan bisnis lain dan ribuan orang, bahkan jika mereka belum mengidentifikasinya sebagai harga diri terlebih dahulu, baru kemudian rasa hormat terhadap orang lain.

Sekali lagi, konsep-konsep ini belum sepenuhnya dieksplorasi oleh buku, makalah, dan pembicara lain, jadi ada keterputusan yang besar antara terjemahan dan pemahaman kita. Butuh waktu untuk mengeksplorasi ide-ide ini dengan sangat rinci, dan setiap upaya harus dilakukan untuk melakukannya karena, sebagai manajer, kita akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana jenis visual ini memengaruhi moral, harga diri, kerja sama, dan keberlanjutan. dalam organisasi kita.

Penulis terkenal dan pakar materi pelajaran tentang Lean, Jeffrey Liker, menunjukkan kepada kita bagian lain dari Toyota House terdiri dari sejumlah elemen, yang semuanya membuat seluruh sistem beroperasi seperti mesin yang diminyaki dengan baik. Namun, model bisnis Toyotalah yang telah menciptakan nilai-nilai bagi organisasi, dan mereka telah membuktikan bahwa yang terbaik adalah mengambil pendekatan holistik saat membuat model nilai bagi organisasi kita.

Representasi visual Jeffrey Liker tentang sistem Toyota tidak cukup untuk menggambarannya sepenuhnya, karena hanya menyoroti kemampuan organisasi untuk menciptakan realitas berdasarkan model-model ini. Sebenarnya Toyota menerjemahkan model ini ke lantai pabrik dan di kantor setiap menit. Organisasi benar-benar menghidupkan dan menghidupkan alat-alat ini, dan kita dapat melihatnya secara fisik. Di pabrik Toyota mana pun, kita tidak akan melihat alat dan pendekatan yang sama persis karena mereka tidak berfokus pada alat tetapi pada prinsip. Prinsip-prinsip ini berkembang dengan kecepatan yang berbeda saat setiap generasi mengambil alih, dan ini berlaku bahkan dalam satu area tanaman.

Toyota telah memiliki lebih dari 100 tahun untuk mengembangkan model bisnisnya, dan terus berubah setiap tahun. Faktanya, Sistem Produksi Toyota hanyalah salah satu dari tiga model yang membentuk Sistem Manajemen Toyota. Mereka juga memiliki Toyota Way dalam Penjualan dan Pemasaran, serta Toyota Engineering and Development System. Dua model lainnya ini belum dipopulerkan, tetapi kami merasa akan ada di masa depan.

4.2 KOMUNIKASI TEMPAT KERJA

Manajemen hampir selalu memandang perusahaan secara lebih positif daripada karyawan. Kesenjangan yang sama ada antara lembaga pendidikan tinggi dan industri; industri melihat siswa siap untuk bekerja hanya 47% dari waktu, sedangkan lembaga pendidikan tinggi melihat siswanya 77% siap untuk industri. Kesenjangan persepsi antara kedua kelompok ini menunjukkan perlunya kedua belah pihak untuk dapat memahami perspektif yang berlawanan dan menutup kesenjangan.

Salah satu bidang utama yang harus dinilai dalam suatu organisasi untuk menutup kesenjangan ini adalah komunikasi dan tindakan yang terjadi sehari-hari. Meningkatkan cara komunikasi terjadi dalam organisasi kita akan sangat meningkatkan keselarasan tujuan dan orang.

Meskipun terdoda untuk mendefinisikan komunikasi secara sempit sebagai sesuatu yang terjadi secara lisan atau tertulis, segala sesuatu yang terjadi terlibat dalam komunikasi. Semua indra dapat dilibatkan dalam menafsirkan pesan yang dikomunikasikan; melihat, mencium, dan mendengar adalah bagian dari apa yang membentuk komunikasi. Penggunaan bakat yang terbaik adalah agar orang-orang dapat membangun lingkungan yang berkomunikasi kembali dengan mereka, memberi tahu mereka bagaimana elemen non-manusia di tempat kerja bekerja.

Dalam lingkungan kerja, tantangan yang dihadapi manajemen adalah bagaimana berkomunikasi sekaligus peka terhadap berbagai pesan yang disampaikan kepada karyawan, apakah itu disengaja, disimpulkan, atau tidak disengaja. Untuk secara efektif menilai pesan yang dikirim perusahaan, kita perlu melihat seluruh lingkungan perusahaan, bukan hanya aspek komunikasi yang dangkal, seperti slogan.

Saat kita menjalani hari kita, pikirkan tentang semua kemungkinan interaksi yang mungkin kita lakukan dengan karyawan kita:

- Apakah kita menyapa karyawan kita saat mereka masuk hari itu?
- Apakah kita berinteraksi dengan mereka sebelum hari kerja dimulai?
- Apakah kita mengadakan rapat pagi sebelum shift dimulai?
- Pesan seperti apa yang kita kirimkan dengan tingkat keterlibatan kita pada setiap waktu tersebut?

Namun, ada lebih banyak komunikasi daripada sekadar bolak-balik interpersonal pertemuan sehari-hari dan check-in. Pikirkan sejenak tentang komunikasi visual di fasilitas kita. Apa yang tergantung di dinding di area kerja atau ruang istirahat? Apakah kita memiliki instruksi di tempat kerja, papan dengan tujuan yang ditandai dengan jelas, atau papan untuk melacak produksi harian?

Anda mungkin memiliki setidaknya satu poster atau tanda yang menyatakan nilai-nilai perusahaan atau pernyataan tujuan dan tentu saja standar keselamatan dan mungkin Administrasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (OSHA) yang diperlukan, tetapi apakah itu satu-satunya hal yang harus kita komunikasikan? Bagaimana dengan mengapa kita berbisnis, siapa pelanggan kita, atau apa manfaat produk atau layanan kita? Tidakkah menurut kita itu penting untuk diketahui orang agar merasa lebih terhubung dengan "mengapa" pekerjaan sehari-hari mereka?

Ada begitu banyak cara di mana kita dapat berkomunikasi dengan orang lain, dan seringkali, ini gagal karena kita tidak melakukan pekerjaan dengan baik dengan orang pertama yang perlu berkomunikasi dengan baik—diri kita sendiri.

Pertimbangkan bagaimana masing-masing tempat komunikasi ini memengaruhi isi komunikasi: komunikasi verbal pribadi (1 ke 1), tertulis di atas kertas atau papan, atau pengakuan verbal pada pertemuan yang lebih besar (pikirkan rapat departemen bulanan atau alamat tahunan).

Ucapan “terima kasih” sederhana kepada seorang pekerja pabrik yang melakukan pekerjaannya dengan baik akan memiliki dampak yang berbeda jika diucapkan kepada mereka di penghujung hari, ditulis di papan tulis di ruang istirahat, atau disebutkan dalam pidato tahunan presiden. Ingat, tempat sama pentingnya dengan isi pesan.

Cara terbaik untuk berkomunikasi sepenuhnya, dan sepenuhnya, adalah dengan mempertimbangkan tujuan dari pesan tersebut. Ada dua kelompok fundamental untuk komunikasi. Yang pertama berkaitan dengan alat untuk menangani kinerja elemen kerja. Yang kedua membahas lebih banyak komunikasi antarpribadi dalam suatu organisasi dan kurang langsung dan jelas.

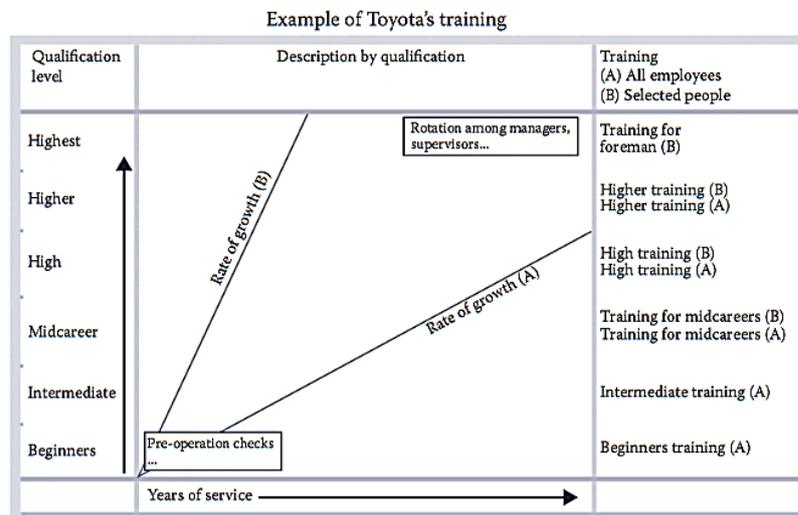
Performance of work elements	Interpersonal communications
Work process procedures Key performance indicators KPIs Drivers of quality, timeliness, productivity	Teamwork related Team rest area/break room Team boards
Visual examples Ways to communicate without measuring	Improvements/solutions Sharing ideas
5S for specific items Placement of tools Storage of materials Picking and ordering Cleaning procedure	Meetings/problem solving Pre-start Breaks Lunch Group How to solve problems as an organization
Closed loop on actions/feedback Daily expectations Targets and results	Celebrating activities Giving recognition Company sponsored social activities
Tools and equipment designed for easy use Poke-yoke (mistake proofing) Ergonomics	Management interactions Dialogue with supervisor Visibility of supervisor Visibility of management
How the process and facility has been designed for ease of use Equipment layout Entrances and exits Lighting Pathways	Displaying values, mission, objectives, and results Displayed and known by all Training On the job Opportunities for development Memberships Safety/welfare of employees Facilities and equipment maintenance

Gambar 4.3 Kinerja elemen kerja vs komunikasi interpersonal.

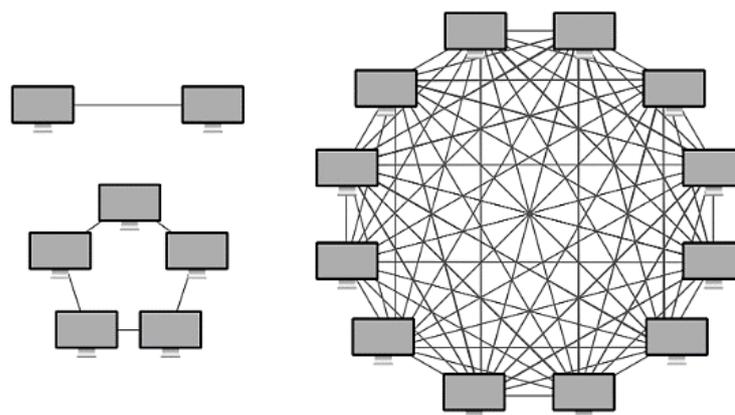
Meskipun kedua set ini dikategorikan sebagai dua kelompok, mereka benar-benar bekerja bersama sebagai ekosistem komunikasi yang lengkap. Gambar 4.3 menggambarkan tingkat interaksi yang tinggi yang ada di antara kelompok-kelompok ini.

Berikut adalah contoh bagian dari Rencana Pengembangan Karyawan Toyota (Gambar 4.4). Hanya beberapa contoh yang disediakan untuk diilustrasikan, untuk memberi kita wawasan singkat; Namun, Toyota berbagi dengan kami nilai dari pengelompokan ini, dan ini adalah cara yang bagus untuk mengilustrasikan kepada karyawan jalur yang berbeda menuju kesuksesan bagi mereka.

Kita tidak pernah bisa menghabiskan terlalu banyak waktu untuk berkomunikasi; Namun, kita harus waspada karena jatuh ke dalam perangkap yang berkomunikasi berlebihan serta menghabiskan terlalu banyak waktu untuk berkomunikasi sebelum kita mengetahui tujuan keseluruhan. Tujuan memungkinkan kita untuk menjadi sistem kreatif dan desain dengan waktu dan sumber daya yang kita miliki.



Gambar 4.4 Contoh penggambaran Toyota Gambar 4.3.



Gambar 4.5 hukum Metcalfe.

Meskipun hukum Metcalfe* (lihat Gambar 4.5) dikembangkan untuk perangkat keras, Metcalfe menunjukkan bahwa nilai, atau kekuatan, jaringan meningkat sebanding dengan

kuadrat jumlah koneksi di dalamnya. Namun sebagai manajer, kita perlu meluangkan lebih banyak waktu untuk mendesain sistem; jika tidak, koneksi menjadi kewajiban dan titik ketegangan, bukan aset.

Cara lain untuk mengatakannya adalah, semakin banyak orang yang tahu, semakin besar manfaatnya. Inilah salah satu alasan blog dan media sosial terbukti sangat efektif dalam mendorong perubahan sosial. Dengan memanfaatkan kemampuan setiap orang untuk mengkomunikasikan informasi dengan cepat dan efektif, mereka menghasilkan dampak yang besar dengan sedikit energi yang diinvestasikan.

Menggabungkan ini dengan Hukum Percepatan Pengembalian Kurzweil, yang menyatakan bahwa teknologi dan proses evolusi meningkat secara eksponensial, kemampuan untuk berkomunikasi adalah yang paling penting. Hari ini tidak menemukan cara untuk memupuk komunikasi yang mudah akan berakhir dengan membatasi organisasi dan menjaganya agar tidak berkinerja baik.

Dengan memastikan untuk merancang organisasi kita untuk mempertimbangkan model desain komunikasi ini, kita dapat dengan mudah menerima komunikasi yang canggih namun sederhana. Komunikasi sangat penting untuk kesuksesan karena memastikan bahwa organisasi mampu gesit dan menanggapi tuntutan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

4.3 PENTINGNYA PENGAWAS GARIS DEPAN

Apakah itu karena kekuatan Internet, yang memungkinkan orang berbagi informasi secara instan, atau hanya karena tekanan ekonomi modern kita, tempat kerja terus berubah. Dalam lingkungan ini, tenaga kerja sekarang, lebih dari sebelumnya, diharapkan untuk cepat beradaptasi dengan pengetahuan baru dan mengambil tindakan. Pengawas garis depan adalah faktor kunci dalam kemampuan perusahaan kita untuk beradaptasi dan menjaga bisnis kita tetap gesit dan efektif.

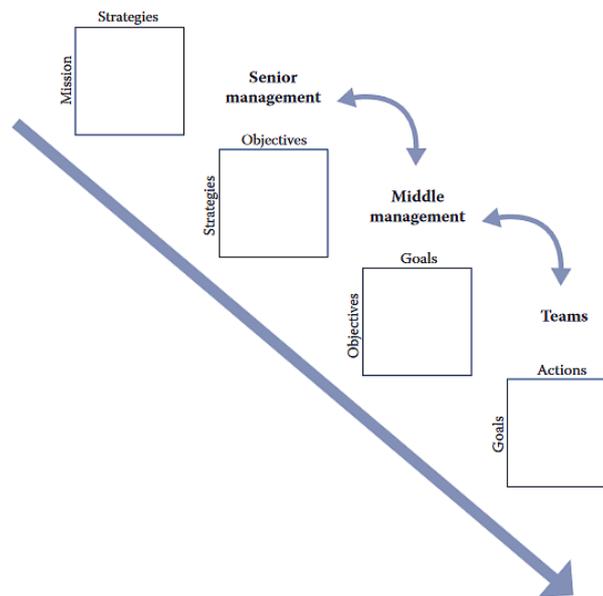
Saya pernah melihat organisasi di mana supervisor garis depan mengawasi langsung hingga 85% karyawan. Sebagai kelompok sendiri, pengawas garis depan mewakili sekitar 80% dari manajemen bisnis. Mereka adalah kontak utama antara manajemen puncak dan sebagian besar tenaga kerja. Mereka membentuk persepsi tentang organisasi kita, tetapi lebih dari itu, karena mereka membentuk sebagian besar personel manajemen kita, mereka melaksanakan nilai-nilai yang kita tetapkan sebagai kunci bagi organisasi kita. Meskipun demikian, sangat sedikit pelatihan bisnis yang berfokus pada para supervisor garis depan ini, karena mereka sering diberhentikan hanya sebagai batu loncatan untuk peran lainnya.

Pengawas garis depan sangat penting karena mereka adalah persimpangan nyata pertama yang menghubungkan karyawan, manajemen, dan pelanggan. Mereka benar-benar menentukan bagaimana perusahaan dirasakan oleh pelanggan serta seberapa baik perusahaan berinteraksi dengan karyawannya. Selain itu, posisi tersebut membutuhkan tingkat kepraktisan yang unik serta keterampilan teoretis karena kenyataan ini.

Studi telah menemukan bahwa organisasi memerlukan mekanisme yang masuk akal dan dapat diskalakan pada tingkat terkecil untuk memastikan implementasi yang berhasil, dan itu terletak pada pengawas garis depan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat

sering dikaitkan dengan tingkat keberhasilan perubahan yang terjadi di tingkat supervisor garis depan. Mentransfer niat tingkat tinggi dari manajer senior ke staf garis depan itu sulit. Metodologi untuk ini telah dikembangkan dalam manajemen Jepang yang disebut Hoshin Kanri. Model Hoshin (Gambar 4.6) meringkas metode perencanaan dan implementasi Jepang di seluruh lapisan. Model ini sangat berhasil, dan merupakan sesuatu yang perlu dikembangkan lebih baik dalam pemikiran Barat. Kita perlu mengembangkan apa, mengapa, dan bagaimana bagian dari pekerjaan setiap orang yang berkaitan dengan rencana tersebut. Kita perlu menghubungkan setiap orang ke arah, tujuan, dan visi keseluruhan untuk menunjukkan bagaimana seseorang cocok sebagai anggota yang berkontribusi.

Menurut Profesor Yoji Akao, orang yang memformalkan metode Penerapan Kebijakan Jepang yang dikenal sebagai Hoshin Kanri,* manajemen senior memastikan bahwa tujuan strategis perusahaan diarahkan ke aktivitas yang dapat ditindaklanjuti di setiap tingkat organisasi.



Gambar 4.6 Hoshin model.

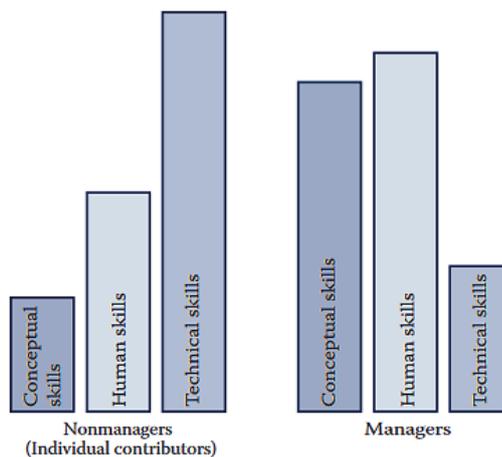
Manajemen menengah bertanggung jawab untuk memberikan masukan yang realistis kepada manajemen senior. Manajemen menengah menyediakan manajemen senior dengan indikator utama untuk dapat menyelesaikan tujuan dan bertanggung jawab untuk menentukan "bagaimana" dari sistem bisnis.

Setelah menetapkan tolok ukur dengan manajemen menengah, supervisor garis depan, bersama dengan tim mereka, kemudian menerjemahkan "bagaimana" tersebut menjadi tugas yang dapat ditindaklanjuti yang akan mencapai tujuan keseluruhan ini. Tim implementasi kemudian mengarahkan jadwal, sumber daya, dan tindakan untuk mencapai tujuan. Cara lain untuk merepresentasikan proses adalah bahwa manajemen senior menentukan arah perusahaan, manajemen menengah menerjemahkan arah tersebut ke dalam rencana, dan manajemen garis depan serta tim mereka menjalankan rencana tersebut dalam bentuk aktivitas. Prosesnya terus menerus, dan setiap tingkat manajemen memberikan kontribusinya masing-masing.

Model lain yang dikemukakan oleh Daft* mengilustrasikan tingkat keahlian relatif manajer dan nonmanajer dalam bisnis. Anehnya, bagi kebanyakan orang, ada kebutuhan yang cukup besar akan “keterampilan manusia” bahkan untuk peran non-manajemen dan karyawan garis depan. Ini mengilustrasikan pentingnya "keterampilan manusia" dan komunikasi bahkan dari nonmanajer dibandingkan dengan manajer (Gambar 4.7).

Hal ini bertentangan dengan pemikiran konvensional kita bahwa “pemimpin” (manajer) melakukan kepemimpinan, padahal sebenarnya banyak kepemimpinan terjadi di tingkat individu. Daft menunjukkan bahwa ada lebih banyak kepemimpinan, pembinaan, dan pendampingan yang terjadi daripada yang kita sadari atau sadari. Di Jepang, mereka lebih fokus pada pengembangan kepemimpinan di tingkat supervisor garis depan, yang memungkinkan karyawan untuk lebih terhubung langsung dengan strategi dan kepemimpinan organisasi.

Tingkat keterampilan teknis yang tinggi diharapkan pada tingkat pengawasan, tetapi keterampilan manusia memiliki harapan yang sama dibandingkan dengan manajer dan manajer senior. Kami bahkan telah melihat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa penyelia membutuhkan lebih banyak keterampilan kepemimpinan/manusia karena mereka secara langsung mengawasi begitu banyak staf setiap hari. Katz mungkin adalah orang pertama yang mengusulkan hal ini pada tahun 1974,† seperti yang diilustrasikan oleh Gambar 4.8. Sementara keterampilan konseptual meningkat pada setiap tingkat manajemen, persyaratan keterampilan manusia tetap sama di semua tingkat manajemen dan hanya keterampilan teknis yang diukur sebagai kebutuhan keterampilan konseptual meningkat.



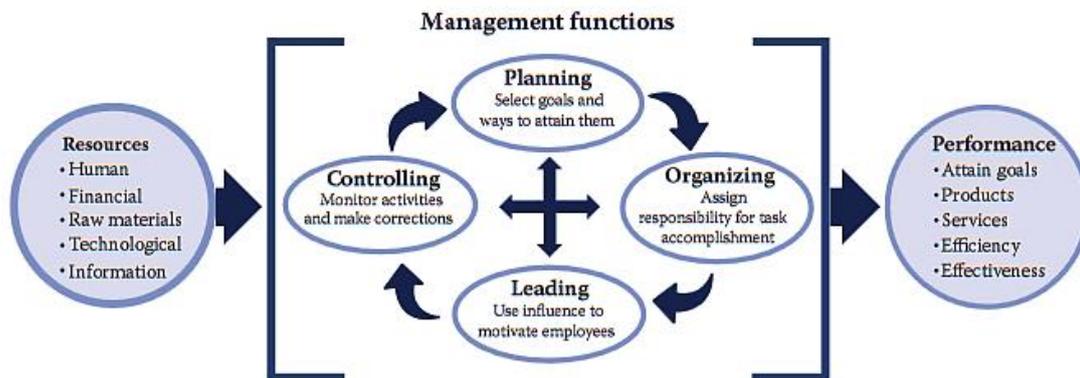
Gambar 4.7 Contoh penjelasan model Daft.



Gambar 4.8 Hubungan keterampilan konseptual, manusia, dan teknis dengan tingkat manajemen.

4.4 KETERAMPILAN HINGGA TINGKAT MANAJEMEN

Model Daft mengilustrasikan bahwa individu pada tingkat manajemen yang berbeda dalam suatu organisasi melakukan kegiatan yang serupa dan menggunakan jenis keterampilan yang serupa, tetapi campuran relatif dalam alokasi waktu dan keterampilan dapat sangat berbeda. Kemampuan orang untuk mengisi peran ganda (kemampuan teknis, keterampilan orang, manajemen waktu), dan kemampuan untuk berinteraksi antara karyawan dan tujuan dan sasaran perusahaan adalah peran sebenarnya dari supervisor garis depan. Rangkaian keterampilan umum fungsi manajemen yang perlu diseimbangkan diilustrasikan dalam diagram berikut (Gambar 4.9).



Gambar 4.9 Model kepemimpinan.

Fungsi dasar ini terjadi di semua tingkat bisnis dan berfungsi sebagai keterampilan manajemen inti yang ditentukan. Peran-peran ini tidak mudah. Sebelumnya, kita telah membahas kompleksitas manajemen dan bagaimana supervisor garis depan menghadapi banyak masalah kompleks, sambil harus memimpin staf setiap hari.

Supervisor garis depan adalah posisi kunci untuk menggabungkan dan membentuk strategi perusahaan ke dalam tindakan sehari-hari dengan karyawan. Seberapa baik kinerja supervisor garis depan bergantung pada tingkat pengembangan yang telah mereka terima. Posisi ini sangat penting untuk kepuasan karyawan dan pelanggan. Namun, ini tidak berarti kita dapat meremehkan perlunya manajemen tingkat atas untuk merancang dan mendorong struktur dan etos kesuksesan para supervisor garis depan ini. Sering kali, ketika perusahaan mengadopsi praktik baru, "cara berpikir baru" ini menjadi bingung dengan dinamika penerapannya. Kunci untuk mengimplementasikan program baru apa pun adalah fokus pada interaksi antara pekerja dan korporasi. Dalam hal ini, fokusnya harus pada pengawas garis depan, karena mereka adalah jembatan antara perusahaan dan pekerja.

4.5 KESIMPULAN

Karena peningkatan terus-menerus, atau Kaizen, paling baik diimplementasikan di tingkat akar rumput daripada melalui program perusahaan, kinerja di tingkat departemen menjadi pertimbangan utama. Agar program dapat diterapkan secara efektif, pengawas garis depan harus diperlakukan sebagai jembatan menuju kesuksesan. Mengilustrasikan nilai-nilai perusahaan kita bisa menjadi proses yang menantang, tetapi dengan menggunakan berbagai jalur komunikasi dan mendapatkan dukungan dari supervisor garis depan kita, kita dapat

membangun sebuah organisasi di mana setiap orang selaras dengan misi inti dan nilai-nilai utama kita.

BAB 5

POLA PIKIR MANAJEMEN

Arti dari manajer yang aktif dan terlibat adalah “seorang manajer yang tidak membiarkan situasi yang tidak diinginkan tetap berada di dalam organisasi.” Namun, sebagian besar manajer memiliki kecenderungan untuk tidak mengatasi masalah dan membiarkan situasi yang merugikan bertahan terlalu lama di tempat kerja. Masalah dengan ini adalah bahwa paling sering, situasi ini adalah hal-hal yang dapat dihadapi dan diubah orang. Mereka bukan masalah teknis, tetapi masalah organisasi interpersonal.

Dalam budaya Inggris barat, orang sering berbicara tentang konsep "Gajah di Kamar" — masalah yang diketahui semua orang tetapi tidak ada yang mau membicarakan atau menanganinya (Gambar 5.1). Ini sangat sering terjadi pada manajer, karena terlalu sering, manajemen tidak menangani masalah sebenarnya di tempat kerja, yang sudah diketahui semua orang. Manajer cenderung mengandalkan profesionalisme, padahal itu tidak cukup. Manajer harus jujur tentang keadaan saat ini (kenyataan) di tempat kerja dan bekerja untuk menjaga integritas dan meminta setiap orang bertanggung jawab untuk mencapai kondisi kerja dan lingkungan budaya terbaik. Taiichi Ohno mungkin yang terbaik dalam menghadapi situasi ini dan melatih orang lain untuk menghadapinya juga.

Salah satu prinsip utama Sistem Toyota adalah semangat tantangan. Ini adalah elemen kunci yang menuntut setiap orang berkomitmen pada gagasan untuk memecahkan masalah dan tujuan bisnis untuk maju bersama. Ini meluas ke aspek interpersonal bisnis juga. Meskipun ide “semangat menantang” adalah ide yang bagus, seringkali para manajer masih enggan untuk memberikan ekspektasi yang tinggi kepada karyawan mereka. Ini karena beberapa alasan: takut tidak disukai, takut karyawan tidak mencapai tujuan, takut ditolak rekan kerja, dan dalam beberapa kasus, bahkan mempermalukan pendahulunya. Sebaliknya, Taiichi Ohno diakui blak-blakan, fokus, dan bahkan brutal dalam menghadapi situasi di mana karyawannya tidak memenuhi standar Toyota. Terlepas dari reputasinya, mentor Miura, Yamada-sensei, memberi tahu kami bahwa Pak Ohno adalah pria yang sangat perhatian. Dia benar-benar ingin orang mencapai potensi penuh mereka, tetapi dia menggunakan gayanya yang blak-blakan dan konfrontatif untuk memastikan kesuksesan tertinggi bagi setiap individu.

Ada cerita Pak Ohno menghadiri acara di sebuah perusahaan mebel. Saat dia memasuki fasilitas tersebut, dia segera mulai mengarahkan staf untuk memindahkan semua rak. Pemilik benar-benar terkejut dan bertanya kepada Pak Ohno mengapa dia menyuruh stafnya untuk memindahkan rak.

“Rak merupakan sumber sampah dan harus disingkirkan,” jelas Pak Ohno. “Kami perlu menghilangkan kemampuan untuk menyimpan barang di pabrik sehingga kita dapat melihat dan mencapai tujuan manufaktur sesuai dengan permintaan pelanggan yang sebenarnya.” Pada akhirnya, bisnis berubah dari 60 hari persediaan menjadi 1–3 hari, bergantung pada proses dan waktu tunggu sebenarnya. Jika Pak Ohno tidak menunjukkan masalahnya, dan

memfokuskan pola pikir semua orang pada pemusnahan sampah, mereka tidak akan pernah mencapai tujuan.



Gambar 5.1 Gajah di kamar.

5.1 MENGHADAPI SAMPAH

Sampah perlu ditangani agar menjadi pelayan yang tepat dari sumber daya. Ini sulit, tetapi ada beberapa pendekatan umum: Hadapi masalah secara tidak langsung dan dapatkan dukungan dari orang-orang yang terlibat secara informal, atau bawa ke depan dan pastikan semuanya terbuka. Kebanyakan orang mencoba campuran dari dua ekstrem ini. Taiichi Ohno menawarkan pendekatan ketiga: Biarkan semuanya terbuka, tetapi dengan maksud dan tujuan yang jelas yang mengesampingkan masalah antarpribadi.

Kami telah menemukan bahwa yang terbaik adalah menerapkan masing-masing teknik ini sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan mendasar kita. Pak Ohno memanfaatkan banyak teknik untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan kepadanya dan untuk mengembangkan orang. Namun, sebagai orang luar dari situasi tersebut, kami hanya melihat masalah yang perlu dipublikasikan, dan oleh karena itu, mudah untuk menyimpulkan bahwa dia hanya memiliki satu pendekatan.

Terlepas dari apa yang telah kita baca, Pak Ohno adalah seorang manajer perubahan. Dia memiliki keinginan dan visi untuk menangani personel dengan cara yang benar-benar disesuaikan, sementara tidak melupakan bisnis dan tujuannya. Dia membangun rasa hormat dan kepercayaan pada kehendak manusia dan alam. Gaya apa pun yang kita pilih, kita tidak boleh berkompromi dengan tujuan mendasar mengubah perilaku untuk menciptakan lingkungan pemecahan masalah.

5.2 MENYEDIAKAN LINGKUNGAN YANG MENANTANG ITU PENTING

Manajemen yang hebat memiliki lebih banyak kepemimpinan daripada manajemen di dalamnya. Peran kepemimpinan adalah untuk bekerja pada proses kepemimpinan dan pemecahan masalah dalam organisasi. Perannya bukan untuk menjadi pemecah masalah, melainkan untuk menginstruksikan, melatih, dan mengkomunikasikan teknik yang dibutuhkan orang lain untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah. Dengan berfokus pada

mengajarkan karakteristik kepemimpinan kepada orang lain juga, kita akan secara efektif mendorong, menantang, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Toyota menyebutnya sebagai "budaya memecahkan masalah"—budaya yang bebas melakukan kesalahan untuk belajar darinya.

Pemimpin terbaik menetapkan tantangan yang membutuhkan upaya lebih dari satu orang. Ini adalah kunci untuk meruntuhkan penghalang menuju kesuksesan. Orang-orang membangun pengalaman bersama melalui kerja sama, dan ini bisa bertahan lebih lama, serta pengalaman hebat untuk semua, daripada sesi pengajaran kelas yang sepi. Untuk mengatur tantangan ini, kepemimpinan perlu menemukan tujuan bersama yang menyatukan departemen dengan fungsi dan menanamkan rasa tujuan paralel.

Ketika datang ke pemecahan masalah, manajer perlu menantang individu untuk menemukan penyebab sebenarnya dari masalah, sering disebut sebagai akar penyebab. Setelah penyebab sebenarnya ditemukan, manajer perlu menanyakan apa yang diyakini orang tersebut sebagai solusi untuk mencegah masalah terjadi lagi. Untuk memfasilitasi ini, biarkan tim kita kemudian membuat alternatif mereka sendiri dan memberikan panduan hanya jika diperlukan, sehingga mereka mendapatkan kepercayaan pada keterampilan mereka dan kita menunjukkan kepercayaan diri kita pada kemampuan mereka. Artinya, sesulit apa pun, kita tidak boleh memberi mereka solusi. Jika semuanya berjalan dengan baik, tantangan berulang dapat mendorong perubahan sambil menyesuaikan kebutuhan bisnis. Manajer harus terus-menerus menguji model bisnis, menggunakan potensi kegagalan untuk mendorong perbaikan.

5.3 MENETAPKAN TUJUAN YANG MENANTANG

Orang menanggapi tantangan dan kendala, tetapi mereka juga perlu menerima pengakuan dan perayaan agar memiliki jarak antara tujuan dan tantangan mereka. Sebagai seorang pemimpin, ini harus dipertimbangkan ketika menetapkan tujuan yang dapat dicapai. Pengakuan pencapaian sejauh ini, dan merayakan pencapaian itu, sama pentingnya dengan menetapkan tujuan yang menantang namun dapat dicapai. Saat menetapkan sasaran target, penting juga untuk diingat bahwa ada perbedaan antara berbagai jenis sasaran: target yang menantang, target upaya, dan target komitmen. Menetapkan masing-masing target ini harus menjadi bagian dari repertoar seorang manajer.

Namun, target komitmen keseluruhan kita adalah angka yang tidak dapat dinegosiasikan, karena ditetapkan berdasarkan persyaratan pelanggan aktual, realitas pasar, dan masalah kepatuhan. Target ini tidak bisa dipungkiri dan harus dilakukan oleh semua. Target usaha adalah apa yang dapat dicapai dengan sedikit peregangannya dari seorang individu. Diakui bahwa target ini menuntut melebihi apa yang biasanya diharapkan, tetapi dengan usaha dan ide, ini adalah target yang dapat dijangkau.

Ohno menyatakan bahwa kita harus menantang melebihi apa yang mungkin. Namun, ingat kita sedang melihat seorang pria yang membangun bisnis otomotif terbesar di dunia, atau setidaknya fondasinya menjadi 50% dari sekarang. Jadi apa definisinya tentang "melampaui kemungkinan?" Kami berani bertaruh bahwa itu berubah dan menjadi dewasa

sepanjang waktu. Ketika dia pertama kali ditantang untuk memperbaiki Toyota di tahun 1940-an, perusahaan itu masih kecil dan terfokus, tetapi tetap merupakan tantangan.

Toyota memulai dengan satu orang per mesin, dan tantangannya adalah mencapai satu orang per setiap dua mesin. Ini pada suatu waktu di luar dari apa yang tampaknya mungkin; namun, tantangan ini menciptakan fokus dan tujuan bagi operator dan manajer. Konon pergantian mesin press stamping yang semula memakan waktu 16 jam, kini bisa diganti dalam waktu kurang dari 3 menit.

Target yang menantang mendorong orang keluar dari zona nyaman mereka. Beberapa orang akan mengatakan bahwa target ini tidak mungkin tercapai, tetapi kita harus selalu memiliki target yang menantang; jika tidak, kita tidak akan pernah bisa berkembang melampaui kemampuan kita saat ini.

Tantangan baru selalu muncul terlepas dari upaya masa lalu. Bahkan Toyota menguraikan rencana penghematan besar-besaran untuk tetap kompetitif setelah bertahun-tahun perbaikan dan pengurangan biaya. Mereka perlu mengurangi total sumber daya untuk produksi kendaraan sebesar 20%. Mereka berencana untuk meningkatkan efisiensi bahan bakar mesin mereka sebesar 25% sekaligus meningkatkan pembangkit listrik sebesar 15%. Mereka juga berencana mengurangi biaya pembangunan pabrik baru atau ekspansi sebesar 40%. Dan, dengan menggunakan suku cadang umum yang membutuhkan manufaktur yang tidak terlalu rumit, Toyota bertujuan untuk memotong belanja modal sebesar 50%. Tantangan ini ditargetkan selesai pada tahun 2020.

Untuk datang dengan pendekatan tantangan, perlu ada pandangan ke depan dan pertanyaan yang diajukan:

- Bagaimana kita mengaktifkan tujuan ini di semua lapisan organisasi?
- Jenis sumber daya apa yang kita miliki bahkan untuk mempertimbangkan penerapan tujuan tersebut?
- Bisakah kita mengatur ulang inisiatif untuk memberi kita kesempatan untuk mencapai tujuan ini?

Pertanyaan seperti ini memberikan gambaran yang lebih jelas untuk membuat tujuan yang menantang menjadi kenyataan yang dapat dicapai.

Bahkan manajer harus memiliki semangat untuk mempertimbangkan kemampuan mereka sendiri untuk mencapai target tantangan. Sangat penting bagi bisnis bahwa para manajer mampu menghadapi diri mereka sendiri dan kemampuan mereka sendiri serta memiliki keberanian untuk menyadari keterbatasan mereka sendiri.

Ketika datang untuk mengatasi kemampuan kita sendiri, ada beberapa pertanyaan untuk ditanyakan pada diri sendiri:

- Apakah kita bersedia terlibat dengan situasi tersebut? Berkomitmen untuk berhasil?
- Apakah kita mengetahui operasi dengan cukup baik untuk memberikan kepemimpinan?
- Apakah kita bersedia dan mampu mempelajari keterampilan baru untuk mencapai target sasaran?

Sebelum kita dapat memimpin orang lain, dan meminta mereka untuk memiliki, kita perlu melihat ke dalam. Apakah kita siap untuk menjawab pertanyaan sulit, benar-benar meningkatkan operasi kita, dan mengambil tindakan?

Manajemen membutuhkan kemurnian niat—Anda harus percaya pada pekerjaan yang kita lakukan dan keterampilan yang kita bawa ke tugas itu. Saat kita berada dalam pola pikir mengelola, kita harus menerapkan prinsip dasar yang telah kami bahas sebelumnya dalam buku ini:

- Masalah tidak perlu ditakuti, tetapi dirangkul. Jangan pernah menyalahkan seseorang untuk masalah perusahaan. Alih-alih, komunikasikan bahwa prosesnya salah, tingkatkan proses dan uji.
- Bekerja sebagai tim untuk mencapai hal-hal yang lebih besar.
- Keterampilan dan pembelajaran baru adalah untuk semua. Manajemen harus membuat pembagian terstruktur, di mana karyawan belajar dari satu sama lain.
- Transparansi organisasi adalah kuncinya. Ini menunjukkan bahwa rasa takut tidak ditoleransi. Kebenaran dan memperbaiki masalah adalah tujuannya.
- Visualisasikan informasi dan manajemen. Ini sulit tetapi perlu karena orang akan menggunakan semua indra mereka dan menanggapi.
- Menampilkan nilai, prinsip, dan perilaku yang diharapkan organisasi sehingga setiap orang benar-benar melihat dan memahami apa yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.
- Peran manajemen adalah untuk terus menciptakan tempat kerja yang terbuka terhadap perubahan dan tantangan.
- Setiap masalah harus didiskusikan dan ditangani di tempat kerja (gempa) yang sebenarnya di mana nilai diciptakan.
- Fokus pada pembuatan model standar sehingga jika ada sesuatu yang keluar jalur, ada ukuran untuk membandingkan keadaan saat ini. Jika tidak, kita hanya berfokus pada opini dan preferensi.
- Ciptakan rasa urgensi dan upayakan setiap orang menjadi lebih peka untuk melihat dan merespons. Waktu adalah kunci untuk meminimalkan masalah. Jangan menunggu—lakukan sekarang!

Sebagai seorang pemimpin, penting bagi kita untuk menggunakan prinsip-prinsip ini untuk membangun bentuk kepemimpinan pembinaan kita sendiri.

5.4 PERPADUAN KAIZEN DAN POLA PIKIR MANAJEMEN

Di Bab 2, kita membahas arti Kaizen Sejati: menginspirasi setiap orang untuk menggunakan kreativitas mereka sendiri untuk meningkatkan kehidupan mereka. Tapi apa artinya dari sudut pandang manajer? Bagaimana kita menerapkan nilai-nilai yang kita bicarakan di Bab 4 dengan prinsip-prinsip Kaizen untuk menciptakan kesuksesan dalam organisasi kita?

Langkah pertama adalah mulai melakukan kegiatan Kaizen. Banyak konsultan akan memberitahu kita untuk fokus pada “Acara Kaizen,” biasanya rangkaian kegiatan selama seminggu. Tantangan dengan model ini adalah memperkuat anggapan bahwa perbaikan hanya boleh dilakukan selama periode waktu tertentu, daripada menjadi proses perbaikan yang konstan.

Sebagai pengganti Acara Kaizen, pertimbangkan beberapa kegiatan Kaizen potensial ini untuk mulai menghilangkan cara berpikir lama dan memulai perjalanan perbaikan proses kita sendiri:

Sistem Saran Kaizen

Seperti yang telah kita bahas sebelumnya, lebih baik 100 orang mengambil langkah kecil ke depan daripada satu orang mengambil 100 langkah. Untuk memungkinkan hal ini, sangat penting untuk memvisualisasikan proses Kaizen kita dan membagikan hasilnya ke seluruh departemen, untuk membangun budaya Kaizen yang asli. Dengan mengeluarkan ide-ide dari setiap karyawan dan menerapkannya, kita dapat menciptakan sinergi positif, dengan ide-ide muncul satu sama lain untuk menciptakan lebih banyak kemajuan daripada setiap ide secara individual.

Sistem Saran Kaizen adalah cara untuk mengukur kemajuan budaya organisasi kita menuju Kaizen. Namun, ada perbedaan mendasar dalam cara Sistem Saran Kaizen dijual ke budaya barat. Faktanya, ini bukanlah sistem saran, karena “saran” menyiratkan bahwa kita harus mengirimkan dan mendapatkan izin sebelum menerapkan suatu ide. Ini bukan apa yang sebenarnya dilakukan orang Jepang. Mereka menggunakan Kaizen Suggestion System untuk mengumumkan selesainya suatu ide kepada manajer, sehingga manajer dapat menilai dan memberi penghargaan kepada karyawan dan mengkomunikasikan ide Kaizen karyawan mereka kepada manajer lain. Ini mempromosikan komunikasi dan menyebarkan praktik terbaik di seluruh organisasi.

Sistem Saran Kaizen digunakan untuk mengumumkan penyelesaian ide kepada manajer, sehingga manajer dapat menilai dan memberi penghargaan kepada karyawan dan mengkomunikasikan ide Kaizen karyawannya kepada manajer lain. Jika kita menciptakan lingkungan di mana karyawan memiliki kebebasan untuk berkreasi, diakui, dan dihargai atas ide berharga mereka, maka sistem ide akan berkembang. Jika tidak, alat tersebut disalahgunakan atau disalahpahami, dan oleh karena itu, sistem akan gagal. Kegagalan ini terjadi karena manajemen dan tim kepemimpinan tidak menciptakan atau mendukung lingkungan yang dibutuhkan untuk bekerja, bukan karena kurangnya ide dari karyawan.

Untuk membantu kita memahami berbagai jenis Sistem Saran & Pengakuan Kaizen, kami telah mengumpulkan beberapa contoh dari perusahaan yang telah kami bantu dan kunjungi.

TOTO

Sebagai produsen barang-barang saniter, TOTO memiliki pangsa pasar domestik terbesar dari industri mereka di Jepang, dan mereka memuji keberhasilan mereka atas penerapan Sistem Saran Kaizen yang unik di seluruh perusahaan. Pekerja di TOTO diminta untuk menyerahkan formulir saran khusus, yang disebut “Formulir Pemecahan Masalah Seketika”, segera setelah mereka menemukan sesuatu yang mungkin menjadi masalah. Formulir tersebut menanyakan ide-ide sederhana yang menurut pekerja akan mencegah atau menyelesaikan masalah di tempat (Gambar 5.2). Tujuan TOTO adalah agar setiap karyawan mengirimkan 10 formulir saran setiap tahun.

Kaizen Suggestion Form	
Date:	
Dept. & Person Name:	
Genba Name:	
Job Description:	
Safety Concerns:	
Countermeasures:	
Safety Equipment Needed: (Circle)	
Gloves	Helmet
Goggles	Shoes
Arm Covers	Shin Covers
Other: (specify) _____	
Special License Needed to Perform Countermeasure?	
No	Yes
Name of License: _____	
Name(s) of all Involved:	

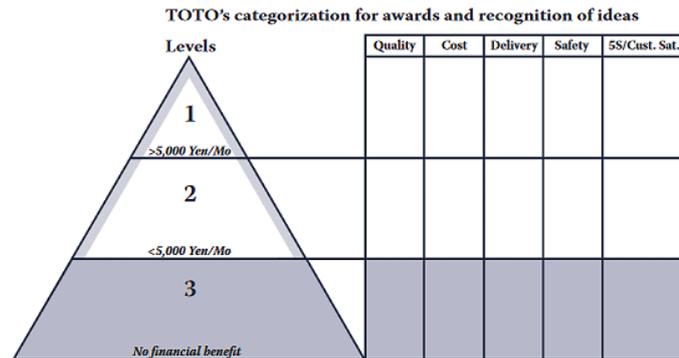
Gambar 5.2 Contoh formulir saran Kaizen.

Menurut pemimpin toko dari fasilitas pemolesan TOTO, jumlah Formulir Pemecahan Masalah Instan yang diserahkan antara bulan Maret dan November selama 1 tahun (kerangka waktu 9 bulan) adalah 1654. Ini setara dengan rata-rata 184 per bulan, atau 2205 formulir per tahun. Sebagai gambaran, mereka memiliki 150 karyawan tetap dan 120 karyawan paruh waktu, yang menetapkan tujuan mereka (10 saran per orang per tahun) pada total 2700 saran dalam 1 tahun. TOTO mencapai 82% dari tujuan mereka, sejak awal program mereka. Formulir Pemecahan Masalah Instan TOTO diurutkan ke dalam kategori khusus untuk peningkatan: Kualitas, Biaya, Pengiriman, Keselamatan, dan 5S/Kepuasan Pelanggan. Kategori yang secara teratur menghasilkan ide peningkatan paling banyak adalah kategori 5S/Kepuasan Pelanggan, yang masuk akal karena 5S adalah dasar dasar untuk semua operasi, termasuk Kualitas, Biaya, Pengiriman, dan Keamanan.

Fasilitas pemolesan menarik berbagai pengunjung untuk tur pabrik, mulai dari personel yang tertarik dari perusahaan lain hingga siswa sekolah dasar setempat, sehingga kebersihan dan keamanan menjadi prioritas utama bagi mereka. Untuk terus memberikan pengalaman terbaik, setiap pengunjung diminta mengisi formulir survei pelanggan di akhir kunjungannya dan menuliskan rekomendasi atau masalah apa pun yang dia identifikasi.

Ini dianggap sangat serius oleh staf di TOTO dan selalu digunakan untuk siklus pemecahan masalah internal perusahaan. Setelah ide diajukan dan dikategorikan, ide tersebut dievaluasi dengan mengukur keefektifannya dalam kaitannya dengan berapa banyak keuntungan tambahan yang dapat diperoleh. Peringkat "Tingkat 1" diberikan untuk gagasan yang dapat menghasilkan keuntungan finansial lebih dari 5000 Yen per

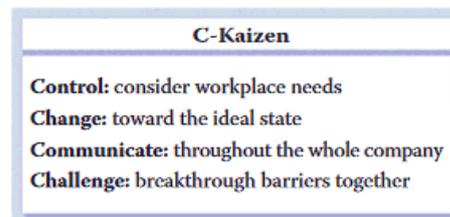
bulan. “Level 2” diberikan untuk ide dengan kurang dari 5000 Yen per bulan, dan “Level 3” diberikan untuk ide yang tidak memberikan hasil finansial (Gambar 5.3). Kira-kira 10% ide pekerja terhadap kategori Biaya menerima evaluasi sebagai Level 1 atau Level 2. TOTO menggunakan sistem imbalan uang karyawan, di mana pekerja dapat menerima token keuangan pribadi untuk ide yang mereka hasilkan yang dievaluasi menjadi Level 1 , menghasilkan keuntungan lebih dari 5000 Yen per bulan bagi perusahaan.



Gambar 5.3 Contoh kategorisasi TOTO untuk penghargaan.

TOTO juga memilih pemimpin Kaizen dari setiap divisi untuk berpartisipasi dalam pertemuan bergaya presentasi setiap Kamis. Pada pertemuan ini, setiap pemimpin memiliki kesempatan untuk mempresentasikan ide saran Kaizen divisinya di depan manajer departemen dan senior.

Pemimpin Kaizen memilih ide Kaizen terbaik untuk disajikan, dan saran ini kemudian disebut “C-Kaizen.” Definisi khas TOTO tentang C-Kaizen adalah untuk "Mengontrol" dan "Mengubah" keadaan saat ini untuk mencapai keadaan ideal dengan mengidentifikasi secara jelas penyebab variasi dalam produktivitas sehari-hari melalui mendorong "Komunikasi" karyawan untuk mengatasi berbagai “Tantangan” untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Gambar 5.4).



Gambar 5.4 C-Kaizen di TOTO.

OM Sangyo

Contoh berikutnya datang dari perusahaan sukses bernama OM Sangyo. Perusahaan ini telah berusaha selama bertahun-tahun untuk membangun budaya organisasi yang mempromosikan prinsip-prinsip "aksi, keindahan, dan pengerjaan" untuk kehidupan kerja setiap individu sehari-hari. Upaya ini melampaui karyawan tetap mereka dan keluar ke semua orang yang terlibat dalam operasi perusahaan.

Sistem Saran Kaizen mereka memiliki sentuhan tambahan, jika dibandingkan dengan TOTO; bersama dengan ide-ide unik individu, sistem mereka mengharuskan pekerja untuk juga menyampaikan hasil aktual dari implementasi ide-ide mereka. Ini termasuk pelajaran yang mereka pelajari setelah menerapkan strategi Kaizen spesifik yang mereka pilih sebagai solusi untuk masalah tersebut.

Setiap laporan diteruskan melalui jajaran sampai akhirnya diserahkan ke sebuah komite yang ditunjuk untuk memelopori Sistem Saran Kaizen secara keseluruhan dalam organisasi. Anggota komite ini menilai setiap laporan penerapan Kaizen berdasarkan kriteria internal mereka, dalam hal seberapa cepat suatu masalah diidentifikasi, orisinalitas solusi yang diterapkan, dan tingkat upaya yang dicurahkan pekerja untuk memecahkan masalah tertentu.

Di OM Sangyo, jumlah saran Kaizen selama 1 tahun (Desember hingga November) adalah 5292. Jika dibagi dengan jumlah karyawan (92 orang, dipecah menjadi 70 pekerja tetap dan 22 pekerja paruh waktu), setiap pekerja di OM Sangyo mengajukan rata-rata sekitar 58 saran Kaizen setiap tahun (Gambar 5.5).

Untuk terus menginspirasi pekerja dengan kegembiraan Kaizen dan memperluas perspektif mereka sehingga mereka dapat mengidentifikasi masalah potensial dengan lebih baik secara proaktif, perusahaan memiliki teknik yang mereka sebut "TPM Activity Award" (Gambar 5.6). Genre Kaizen ini berfokus pada pemeliharaan preventif mesin. Hal ini difokuskan untuk meningkatkan pengetahuan operator karena banyak tugas perawatan yang harus dilakukan bukan mekanik atau rekayasa, dan oleh karena itu, harus diketahui oleh orang yang mengerjakan mesin. Imbalan kecil diberikan sebagai insentif, tetapi kunci dari sistem ini adalah pengakuan dan memformalkan proses untuk membawa integritas sejati ke dalam sistem (Gambar 5.7). Sistem Penghargaan TPM ini memungkinkan pekerja untuk secara aktif mengirimkan laporan yang menjelaskan solusi yang telah mereka terapkan untuk mencegah terjadinya masalah tertentu, bahkan ketika solusi mereka mungkin sesederhana membersihkan, membersihkan barang, memperbaiki, atau memberi label barang.

Actual Records of Kaizen Suggestion System (Dec.–Nov.)										
Rating	TPM Activity Award	Issue Identification Award	Good Idea Award	Effort Award	Tin Award	Nickel Award	Copper Award	Silver Award	Gold Award	TOTAL
Score	4807	277	187	67	14	2	3	0	0	5292
Entries	90.83%	5.23%	3.53%	1.23%	0%	0.04%	0.06%	0.00%	0.00%	100%

Gambar 5.5 OM Sangyo's Kaizen Suggestion System.

Criteria	Assessment Standards and Scores Earned				
Identification of Issues: 30 pts.	Identified problems at an individual level	Identified problems at a line/section level	Identified problems at a department level	Identified problems at an organizational level	
	1-6	7-14	15-22	23-30	
Originality: 30 pts.	Even though a solution was not original, the situation is better than before	Results were achieved and met my expectation toward Kaizen	Results were achieved and exceeded my expectation toward Kaizen	New mechanism is put into practice and results achieved by Kaizen	New mechanism is put into practice and results exceeded our expectations
	1-6	7-12	13-18	19-24	25-30
Effectiveness: 20 pts.	Visible and easy to understand compared to current state	Visible and easy to understand at a line level	Visible and easy to understand at a department level	Visible and easy to understand at an organizational level	
	0-5,000 Yen per month	100,000 Yen per month	300,000 Yen per month	500,000 Yen per month	
Effort: 20 pts.	Average	Relatively High	Much higher than average	Higher than expectation	Much higher than expectation
	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20

Gambar 5.6 Contoh kriteria TPM Activity Award dari OM Sangyo.

Sementara keefektifan tugas-tugas seperti itu yang mencegah terjadinya masalah mungkin sulit untuk diukur dalam hal tujuan keseluruhan perusahaan secara keseluruhan, seringkali solusi kecil yang mencegah munculnya masalah serius. Faktanya, TPM Activity Award menyumbang 91% dari semua penghargaan yang diberikan kepada pekerja setiap tahun di OM Sangyo, dan perusahaan terus mengapresiasi dan mempromosikan solusi kecil dan sederhana ini. Dengan demikian, mereka secara efektif menghilangkan masalah yang jauh lebih besar dalam jangka panjang.

Seorang ketua tim dari OM Sangyo menegaskan bahwa meskipun siklus ini disebut “Sistem Saran Kaizen”, namun tidak berhenti hanya dengan saran. Ini adalah proses konfirmasi bahwa ide-ide Kaizen telah benar-benar dilaksanakan seperti yang direncanakan.

Pendingin Udara Sinko

Selanjutnya, kami ingin memperkenalkan kita kepada Sinko Air Conditioning Industries, yang secara signifikan telah memperluas gagasan Koran Kaizen. Mirip dengan TOTO dan OM Sangyo, Sinko menilai ide Sistem Saran Kaizen internal mereka berdasarkan tingkat keuntungan finansial yang dibawa secara efektif oleh setiap implementasi Kaizen ke perusahaan (Gambar 5.8). Namun, hanya laporan Kaizen yang terkait dengan masalah Keselamatan yang diberi skor secara finansial kualitatif. Skor tersebut kemudian dipublikasikan di surat kabar internal bulanan, yang disebut “The Kaizen News.”

Monetary Award Criteria for Kaizen Suggestion									
Rating	TPM Activity Award	Issue Identification Award	Best Idea Award	Effort Award	Tin Award	Nickel Award	Copper Award	Silver Award	Gold Award
Score	4-9	10-14	15-29	30-39	40-54	55-69	70-79	80-89	90-100
Prize	100 Yen	300 Yen	500 Yen	1,000 Yen	5,000 Yen	9,000 Yen	14,000 Yen	20,000 Yen	30,000 Yen

Gambar 5.7 Contoh kriteria Penghargaan Moneter OM Sangyo.

Example of Sinko's savings evaluation criteria			
Evaluation	Designing dept./ operation dept.	Other depts.	Kaizen related to safety
Grade 1	More than 10,000,000 Yen	More than 5,000,000 Yen	Prevented accidents that can cause the death of employees
Grade 2	More than 5,000,000 Yen	More than 2,500,000 Yen	Prevented accidents that can have serious prolonged side effects
Grade 3	More than 2,500,000 Yen	More than 1,000,000 Yen	Prevented accidents that can suspend business
Grade 4	More than 2,500,000 Yen	More than 500,000 Yen	Prevented accidents that can injure employees
Grade 5	Over 100,000 Yen		Prevented accidents that can involve workers falling
Good idea award	Over 50,000 Yen		Prevented worker's injuries such as scratches or cuts
Good spirit award	Less than 50,000 Yen		Great ideas, but not implementable
Participation award	Not implemented/ repeated ideas		

Gambar 5.8 Evaluasi Sinko berdasarkan penghematan biaya.

Skor total dihitung setiap 6 bulan dan masing-masing pekerja diberi peringkat dari peringkat 1 hingga 10 berdasarkan skor yang telah mereka capai. Para pekerja terdaftar bersama dengan departemen masing-masing. 10 individu teratas dan departemen dengan peringkat tertinggi kemudian diberikan hadiah di depan semua orang pada pertemuan pagi (Gambar 5.9).

Perusahaan juga memiliki sistem pengakuan pencapaian kedua yang disebut "Kaizen Grand Prix", yang menyoroti kualitas ide Kaizen dari para pekerja. Ini membantu mereka semua berjuang menuju tingkat yang lebih tinggi dan meningkatkan moral secara keseluruhan (Gambar 5.10).

Monetary Awards given in half year period at Sinko						
Top 10 employee rankings	10-6	5	4	3	2	1
Monetary Award amount	2,000 Yen	3,000 Yen	5,000 Yen	10,000 Yen	20,000 Yen	30,000 Yen

Gambar 5.9 Uang penghargaan diberikan dalam periode setengah tahun di Sinko.

Kaizen Grand Prix	
Types of awards	Award description
Newcomer award	Applicable to workers who have been with the company less than 2 years
Karakuri award of excellence	Best example of implementing Karakuri devices in machine Kaizen
Award of excellence	Excellent example
Grand prix award	Most excellent example

Gambar 5.10 Grand Prix Kaizen Sinko.

Untuk Grand Prix Kaizen, manajemen mengevaluasi lebih dari 170 pekerja untuk jumlah laporan Kaizen mereka, kualitas laporan mereka, dan "semangat baik" karyawan secara keseluruhan. Rekor mereka sejauh ini dalam jumlah laporan Kaizen yang diserahkan dalam satu tahun adalah 3359 laporan, yang rata-rata sekitar 19 laporan per orang pada tahun itu. Sebagian besar laporan telah menerima Sinko's Good Spirit Award, yang menunjukkan sejauh mana Sinko Air Conditioning telah melangkah untuk menciptakan tempat kerja hebat yang melibatkan tenaga kerja mereka.

Di fasilitas kita, pikirkan lebih jauh bagaimana kita dapat mengumpulkan ide dan mulailah berpikir tentang bagaimana ide tersebut diterima. Bagaimana kita dapat menyambut dan mempromosikan ide sedemikian rupa sehingga mendorong lebih banyak keterlibatan dan membangkitkan semangat di fasilitas kita?

5.5 PAPAN VISUALISASI AKTIVITAS KAIZEN

Alat Kaizen lain yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan besar adalah Papan Visualisasi Aktivitas Kaizen. Memposting skor dan ide Kaizen di papan buletin publik, di mana setiap orang dapat melihat sarannya, akan meningkatkan kesadaran pekerja terhadap Kaizen. Ini harus mencakup tidak hanya ide tetapi juga sebelum dan sesudah (untuk menyoroti hasil), serta keefektifan ide dalam mengurangi biaya.

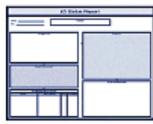
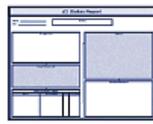
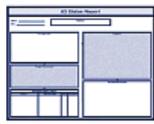
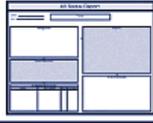
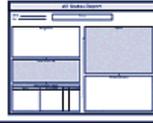
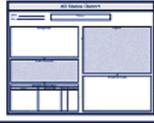
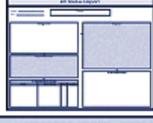
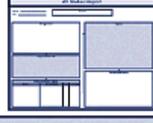
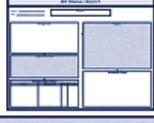
Laporan implementasi Kaizen juga penting untuk mempromosikan pendidikan lintas departemen dan mendorong pembagian ide-ide praktis yang hebat. Pekerja akan dapat belajar dari satu sama lain dan menjadi lebih terampil dalam mengidentifikasi potensi masalah dengan memeriksa ide rekan kerja mereka. Tampilan ini akan mempromosikan budaya Kaizen yang akan terus menyebar di luar departemen tertentu. Ide dapat mengarah pada ide yang lebih baru dan dapat menghasilkan hasil yang jauh lebih besar melalui penerapan strategi Kaizen tingkat berikutnya.

Dewan Kaizen Berbasis Departemen

Yamaguchi Seiki Kogyo

Cara lain untuk mempromosikan budaya Kaizen adalah dengan meminta satu laporan Kaizen diserahkan setiap minggu oleh setiap departemen. Perusahaan pembuat die plastik mobil, Yamaguchi Seiki, telah menerapkan sistem seperti itu di fasilitas mereka. Hasil dari tekanan untuk menampilkan ide Kaizen mingguan mereka di papan publik yang besar telah mendorong orang-orang di setiap departemen untuk berjuang untuk pemahaman Kaizen yang lebih tinggi. Intinya, mereka telah secara efektif memanfaatkan sifat kompetitif dasar manusia untuk menguntungkan perusahaan dan pekerjaan sehari-hari setiap orang.

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 5.11, semua departemen (termasuk desain, permesinan, finishing, dan semua divisi administratif dan peran manajerial) terdaftar untuk mempresentasikan ide Kaizen mereka kepada semua orang seminggu sekali.

DEPT. \ DATE	DATE	DATE	DATE
Design			
Engineering			
Shipping			

Gambar 5.11 Example of Yamaguchi Seiki Kogyo's weekly Kaizen visualization board.

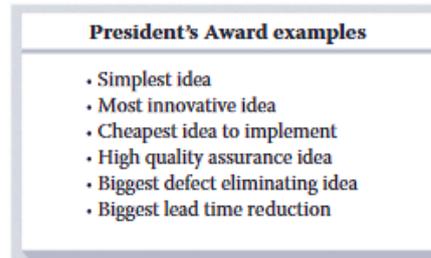
Pada tahap awal pelaksanaan Dewan Visualisasi Kaizen mingguan ini, ada beberapa departemen yang rajin memenuhi dan ada yang tidak mengikuti persyaratan sama sekali. Karena papan Yamaguchi Seiki berdiri dengan lebar 4 meter dan tinggi 2 meter (atau kira-kira 13 kaki kali 7 kaki) dan dipasang di depan fasilitas tempat pertemuan pagi harian berlangsung, jelas bagi semua orang departemen mana yang mengikuti aturan dan yang tidak, dan ini membantu membuat orang tetap bertanggung jawab.

Division: design

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4
Team A	Team B	Team C	Team D
Sales 	Sales	Sales	Sales
Engineering 	Engineering	Engineering	Engineering
Planning 	Planning	Planning	Planning
Production 	Production	Production	Production
Supply chain 	Supply chain	Supply chain	Supply chain
Report out: DATE • Focus on Kaizen • Presentations ★	Report out: DATE • Focus on Kaizen • Presentations ★	Report out: DATE • Focus on Kaizen • Presentations ★	Report out: DATE • Focus on Kaizen • Presentations ★
Showcase team	Showcase team	Showcase team	Showcase team

Still doing Kaizen 

Gambar 5.12 Example of team creation at Yamaguchi Seiki Kogyo.



Gambar 5.13 President's Award at Yamaguchi Seiki criteria.

Satu pelajaran penting yang dipelajari Yamaguchi Seiki dalam mengimplementasikan papan visualisasi ini adalah bahwa hal pertama yang harus dilakukan saat menghilangkan pemborosan (Muda) adalah menanamkan keinginan yang kuat di benak setiap orang untuk ingin membuang pemborosan.

Saat pola pikir orang berubah, tindakan mereka menjadi lebih cepat dan lebih responsif, dan saat tindakan orang menjadi kebiasaan, mereka belajar untuk mengeksekusi Kaizen dengan cara bersaing satu sama lain, setiap minggu.

Misalnya, area desain dibagi menjadi empat tim, dan masing-masing tim ditugaskan pada minggu tertentu dalam satu bulan ketika mereka menghabiskan sebagian besar energi mereka untuk berkonsentrasi menerapkan ide-ide Kaizen (Gambar 5.12). Hal ini memastikan bahwa divisi tersebut tetap aktif terlibat dalam melaporkan ide-ide Kaizen mereka.

Setiap akhir bulan, "Penghargaan Presiden" dipilih untuk bidang yang idenya dianggap paling efektif dan paling banyak mendobrak cara berpikir lama. Presiden Yamaguchi Seiki membuat keputusan sendiri dan memberikan hadiah kecil dan penghargaan kepada departemen yang dipilih pada awal bulan berikutnya, merayakan pencapaian tersebut dengan semua orang di dalam organisasi (Gambar 5.13).

Rahasia di balik mekanisme visualisasi Kaizen mingguan perusahaan ini adalah memastikan bahwa setiap divisi menjalankan ide Kaizen setiap minggu dan mendorong pekerja untuk terus menantang satu sama lain untuk menciptakan budaya Kaizen bottom-up yang sebenarnya.

5.6 KESIMPULAN

Dengan pola pikir manajemen yang tepat, kita dapat mulai mengubah tempat kerja kita menuju budaya Kaizen. Gagasan dalam bab ini hanyalah beberapa alat dan teknik untuk menginspirasi dan melibatkan karyawan dalam proses Kaizen. Setelah memeriksa alasannya, atau perubahan mental yang diperlukan untuk keberhasilan manajemen, kami akan mengubah persneling di bab-bab berikut dan menggali perubahan fisik yang dapat kita lakukan di tempat kerja yang mengarah pada operasi yang lebih efisien. Dan perubahan itu dimulai dari pintu depan.

BAB 6

BAGAIMANA MENILAI MORAL LAPISAN TOKO

Singsingkan lengan baju kita dan bergabunglah dengan kami saat kami menunjukkan kepada kita bagaimana menerapkan prinsip-prinsip yang diuraikan di paruh pertama buku ini dan menerapkannya di fasilitas kita. Langkah pertama adalah menilai kondisi operasi kita saat ini. Di mana kita harus melakukan itu? Di lantai toko, tentu saja!

Ketika kita pergi ke lantai pabrik untuk mulai menentukan bagaimana menerapkan Kaizen di organisasi kita, pertanyaan pertama yang harus muncul di benak kita adalah, "Bagaimana saya harus menilai keadaan tempat kerja saat ini?" Untuk menjawab pertanyaan ini, Miura membawa perusahaan yang dia latih dalam kunjungan pabrik ke berbagai industri dan meminta mereka belajar cara membaca dan menilai pabrik dengan menggunakan lembar penilaian pabrik unik Personal Education Center for Kaizen (PEC). (PEC adalah tempat Miura bekerja. Enna, melalui karya Jun Nakamuro, telah secara resmi didukung oleh pendiri PEC untuk menjalankan satu-satunya program pelatihan Taiichi Ohno.)

Penilaian ini memungkinkan orang untuk membandingkan operasi pabrik mereka sendiri dengan fasilitas tuan rumah yang mereka kunjungi. Jika peserta pelatihan ini—seperti yang ditunjuk saat bekerja dengan PEC—menilai operasi mereka sendiri lebih tinggi daripada pabrik tuan rumah pada kriteria tertentu, mereka akan memberikan umpan balik kepada perusahaan tuan rumah dan berbagi ide Kaizen dengan mereka, untuk membantu meningkatkan perusahaan tuan rumah. Jika skor mereka sendiri lebih rendah dari perusahaan tuan rumah, mereka dapat menerima jenis saran dan umpan balik Kaizen yang sama dari peserta pelatihan lain, serta pabrik tuan rumah. Kuncinya adalah setiap peserta belajar bagaimana membandingkan diri mereka sendiri dengan operasi orang lain dan setiap orang dapat meningkat bersama melalui berbagi ide dan umpan balik Kaizen. Kriteria yang digunakan untuk menilai sebuah pabrik adalah sebagai berikut (Gambar 6.1):

Semangat: Tingkat komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka yang sebenarnya

Limbah stagnasi: Jumlah barang dalam proses dan inventaris yang disimpan di seluruh fasilitas

Pemborosan gerak: Bagaimana setiap orang bergerak

Limbah transportasi: Bagaimana setiap orang melakukan tugas

Sistem manajemen: Kriteria untuk memeriksa kegiatan Kaizen, manajemen produksi, pemeliharaan peralatan, jaminan kualitas, dan keselamatan

Program pelatihan PEC adalah total 6 bulan, dan peserta menghadiri sesi 2 hari setiap bulan, di lokasi yang berbeda setiap kali (mereka bergilir melalui perusahaan peserta pelatihan untuk acara tersebut). Hal ini memungkinkan mereka untuk fokus hanya pada praktik implementasi Kaizen, belajar melihat pemborosan, dan menguji pengetahuan dan keterampilan mereka, tanpa harus menghabiskan terlalu banyak waktu dari pekerjaan normal mereka.

Assessment criteria		Assessment points
Morale	Morale	Greeting, dress code
Stagnation waste	How items are placed	Sort, set-in-order, store, fridge
Motion waste	How workers move	Motion waste, work speed
	Multiskilled workers	One person production, multimachine production, multiprocess operations
Transportation waste	Transportation	Just-in-time, forklifts, carts, WIP
Management system	Kaizen activities	Policy deployment, sharing of Kaizen results
	Production management	Production management board, shipping management board, customer promise date
	Equipment	Changeovers, maintenance, poka-yoke, jigs
	Quality management	Quality inspection tools, defect handling, built-in quality in the production line
	Safety	Work environment, lighting, protective gear

Gambar 6.1 Contoh penilaian pabrik PEC.

Program pelatihan dimulai dengan pelatihan moral untuk membantu peserta pelatihan menyadari bahwa perubahan dimulai dari diri mereka sendiri. Selanjutnya, mereka mulai mengerjakan perubahan cepat, menyelesaikan tugas di organisasi mereka sendiri di antara acara pelatihan, dan kemudian bergilir bersama melalui perusahaan masing-masing peserta pelatihan (satu per bulan) untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah.

Untuk setiap hari program ketika mereka semua bersama-sama dan belajar dalam suasana lokakarya, mereka berpartisipasi dalam laporan untuk membagikan apa yang telah mereka capai dengan sesama peserta pelatihan, staf PEC, dan manajemen bisnis perusahaan tuan rumah. Mereka merayakan pencapaian mereka dan menutup hari dengan upacara penghargaan dan pengakuan untuk menunjukkan kepada peserta pelatihan, sebagai contoh, bagaimana pengakuan yang baik dicapai, yang merupakan sesuatu yang mereka bawa kembali ke organisasi mereka sendiri dan bagikan.

Pelatihan shop floor ini membantu peserta pelatihan memahami bagaimana menghasilkan hasil dengan mengeksekusi ide Kaizen mereka sendiri dengan segera. Eksekusi ide yang cepat ini berarti bahwa, ketika mereka meninggalkan perusahaan tuan rumah, mereka telah memberikan dampak yang besar bagi perusahaan dalam hal peningkatan Kaizen. Mereka juga mendapatkan pemahaman pribadi yang lebih besar tentang bagaimana menjadi pelatih dalam organisasi mereka sendiri. Perusahaan tuan rumah juga mendapat manfaat dengan menerima Penilaian Pabrik, yang diisi oleh peserta pelatihan, yang menunjukkan di mana perbaikan Kaizen tambahan dapat dilakukan, berdasarkan masukan dari orang-orang di luar bisnis mereka sehari-hari.

Proses perbandingan ini memungkinkan setiap perusahaan untuk terus berusaha meningkatkan implementasi Kaizen mereka untuk mencapai tujuan yang jauh lebih tinggi dari yang mereka kira.

6.1 MORAL

Seperti yang telah kita bahas di Bab 3, memupuk semangat komitmen terhadap pekerjaan dalam diri setiap individu sangat penting untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas produk. Namun, tingkat komitmen harian ini tidak dapat dihitung dan dilaporkan dalam laporan keuangan akhir organisasi kita. Jadi bagaimana kita mengukur komitmen setiap orang dalam perusahaan kita? PEC menggunakan metode pengukuran komitmen pekerja dengan menilai moral mereka dan mendefinisikan tempat kerja dengan tingkat moral yang tinggi sebagai berikut*:

- Orang-orang saling menyapa dengan suara lantang dan pemilihan kata yang baik.
- Orang bergerak dengan cepat dan memiliki tujuan.
- Orang memiliki maksud dan tujuan.

Salam sehat di pagi hari dapat mencairkan suasana dan seketika mengubah suasana tempat kerja ke arah yang lebih positif. Pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan upaya individu saja tetapi harus dilakukan melalui upaya kolektif kerja tim. Salam hangat sangat sederhana sehingga siapa pun dapat langsung melakukannya tanpa perlu pelatihan, dan ini berfungsi sebagai cara untuk meningkatkan hubungan manusia yang baik di tempat kerja kita.

Kolega dan karyawan kita mungkin sudah saling menyapa, tetapi untuk membuat dampak terbesar, lebih memperhatikan bagaimana hal itu terjadi dan menilai apakah sapaan mereka membuat kita merasa segar dan dilakukan dengan cara yang membangun rasa saling menghormati.

Jenis sapaan hormat yang hangat ini merupakan ciri khas Sam Walton dan merupakan nilai penting yang dia promosikan di Walmart. Di sana, merupakan standar untuk meminta karyawan Walmart menyapa pelanggan di pintu masuk dan dalam jarak 10 kaki dari memasuki toko. Ini sekarang merupakan praktik yang ditemukan kembali oleh banyak toko yang berada di bawah tekanan selama penurunan ekonomi baru-baru ini.

Selain salam, anggota tim harus bisa menjawab pertanyaan pelanggan dengan gamblang, sekaligus bisa memberikan penjelasan dengan gamblang. Hal ini penting karena menunjukkan transparansi informasi dan kepercayaan kepada karyawan untuk menjaga pelanggan, baik internal maupun eksternal perusahaan.

Misalnya, dalam hal mendiskusikan suatu topik dengan manajer operasi perusahaan tempat Miura bekerja, orang yang memimpin kurang terbuka dengan jawabannya. Apa pesan yang mendasarinya? Apakah ketidakamanan di pihak pemimpin, atau ketidakpercayaan pada manajer? Tiba-tiba, fokus Miura ditarik dari operasi dan malah terfokus pada interaksi yang tidak biasa antara karyawan. Perilaku seperti itu harus menjadi perhatian langsung bagi seorang manajer.

Selain bagaimana orang bertindak terhadap satu sama lain, pergerakan cepat orang dalam suatu organisasi secara langsung terkait dengan tingkat produktivitas yang dicapai oleh setiap orang. Katakanlah seseorang perlu berjalan lima langkah untuk mencapai bagian atau

alat tertentu. Jika orang tersebut mencapai bagian tersebut dalam 3 detik, bukan 6 detik, itu berarti produktivitasnya meningkat sebesar 200%.

Orang biasanya berjalan dengan kecepatan rata-rata 3 mph, tetapi jika kita berjalan dengan kecepatan 4 mph, kita dapat meningkatkan produktivitas sebesar 33%. Gerakan aktif juga meningkatkan aliran darah ke otak, merangsang sikap yang lebih positif. Gerakan cepat dan cepat adalah dasar untuk meningkatkan produktivitas dan merupakan bagian penting dari program pelatihan PEC.

Area lain untuk dinilai adalah kode pakaian. Seragam yang mengedepankan kebersihan, keamanan, dan kemudahan kerja di lingkungan kita sangat dianjurkan. Dengan seragam, kami tidak bermaksud bahwa setiap orang di setiap pekerjaan dalam perusahaan memiliki pakaian yang persis sama, tetapi semuanya memiliki tampilan dan nuansa yang serupa. Ini penting karena membantu orang merasakan identitas dalam organisasi dan menunjukkan kebanggaan di tempat kerja mereka.

Orang Jepang menemukan bahwa mempersiapkan diri untuk hari itu, menempatkan diri mereka dalam pola pikir yang benar, dan memupuk rasa kerja tim dapat lebih mudah dicapai dengan penampilan yang teratur dan siap setiap hari. Dengan mengenakan seragam, menjaganya tetap bersih dan rapi, serta bangga dengan tempat kerja yang telah kita dan rekan kerja kita bangun, kita akan memancarkan rasa bangga secara lahiriah. Rekan kerja dan pelanggan kita akan merasakan hal ini dan pada akhirnya merespons dengan cara yang positif. Rasa identitas, kebanggaan di tempat kerja, dan kepedulian terhadap penampilan pribadi merupakan cerminan dari nilai-nilai organisasi dan juga sikap anggota tim.

Moral bisa menjadi konsep yang rumit untuk dipahami, tetapi sapaan yang antusias, gerakan aktif, dan aturan berpakaian bisa menjadi indikator yang baik untuk tingkat moral. Selanjutnya, kita akan masuk ke detail yang lebih besar dengan memberikan beberapa contoh bagaimana prinsip moral ini membantu meningkatkan perusahaan nyata.

6.2 SEMANGAT MENYAMBUT HARI INI

Sebuah perusahaan konektor listrik, Hirose Electric, telah melihat keuntungan mereka meningkat lebih dari 20% selama beberapa tahun terakhir. Mereka mengaitkan hal ini dengan peningkatan moral perusahaan secara keseluruhan, yang dimulai setelah salah satu manajer bagian pabrik mereka, Tn. Yoshihiro Gunji, mengikuti salah satu kursus PEC tentang pelatihan moral. Selama kursus ini, Pak Gunji berteriak sekuat tenaga (bagian dari pelatihan yang kebetulan mengajari orang-orang tentang menerobos penghalang mental) dan belajar bergerak cepat dengan suatu tujuan.

Ketika dia kembali ke fasilitasnya, Pak Gunji memutuskan untuk membuat perubahan dalam cara kerjanya, dimulai dari dirinya sendiri. Dia mulai menyapa masing-masing dari 27 karyawannya dengan ucapan "selamat pagi!" dengan cara yang jauh lebih energik dari biasanya. Setelah kebingungan awal atas perubahan gayanya, karyawannya mulai merasa sangat segar dan bersemangat dengan sapaan tersebut.

Semua orang menyadari betapa sapaan pagi dapat secara dramatis mencerahkan suasana dan meruntuhkan hambatan komunikasi antar rekan kerja. Tak lama kemudian, semua orang di departemen dengan antusias saling menyapa setiap hari. Setelah beberapa

saat, mereka memperhatikan bahwa, karena volume sapaan mereka meningkat, demikian pula waktu respons semua orang terhadap pekerjaan sehari-hari mereka. Pak Gunji senang mengetahui bahwa sapaan yang energik dapat secara substansial meningkatkan moral karyawannya, dan bahkan berdampak pada produktivitas.

6.3 SALAM PENGUNJUNG

Sambutan yang antusias tidak hanya memengaruhi karyawan kita, tetapi juga dapat memengaruhi pelanggan dan pengunjung kita. Perusahaan furnitur kayu, Kashiwa, menyambut sejumlah pengunjung tur pabrik, termasuk pelanggan saat ini, ke lantai produksi mereka setiap bulan. Bagian dari jalur yang berjalan di samping proses pertama dengan cepat dikenal sebagai "Greeting Avenue," karena setiap operator alat berat berhenti sejenak dalam pekerjaannya dan dengan penuh semangat menyapa mereka dengan "selamat datang di pabrik kami!" Usai menyapa para pengunjung, para pekerja kemudian langsung kembali dan melanjutkan pekerjaannya. Saat pengunjung dari perusahaan dan negara lain berkunjung, nama perusahaan dan bendera negara dipajang di seluruh lantai toko, agar pengunjung merasa betah. Ini juga cara Kashiwa menunjukkan rasa hormat kepada pengunjung mereka.

Upaya ini tidak banyak merugikan Kashiwa dalam hal tenaga atau usaha; jumlah waktu yang dihabiskan setiap pekerja untuk menyapa pengunjung hanya sekitar 5 detik. Namun, 5 detik tersebut berdampak besar pada pengunjung, dan tampilan tersebut membantu mereka memahami bahwa furnitur yang akan mereka beli dibuat oleh orang-orang yang senang dan benar-benar menikmati pekerjaan mereka. Jelas bagi setiap pengunjung bahwa orang-orang yang bekerja di Kashiwa memiliki pola pikir yang mengutamakan pelanggan, yang menciptakan hubungan yang lebih dalam antara pelanggan dan perusahaan.

Bersiap-siap Di Pagi hari

Para karyawan di kantor pusat dan fasilitas produksi utama Sinko Air Conditioning, di Okayama, Jepang, memulai hari mereka dengan latihan bersama. Setelah semua orang melakukan pemanasan, mereka menjalani rutinitas yang mengingatkan mereka tentang bagaimana rasanya berjalan cepat dengan tujuan di dalam pabrik.

Rutinitas ini berpusat pada garis putih, kira-kira sepanjang 150 kaki, yang digambar di lantai. Mereka menyebutnya "Jalan Ganba" (Ini adalah plesetan dari kata "ganbaro" yang berarti "lakukan yang terbaik."). Setiap pekerja berjalan di sepanjang garis putih, dengan tujuan mencapai akhir dalam waktu 30 detik. Jika seorang pekerja dapat menyelesaikan perjalanannya dalam waktu 30 detik, itu berarti mereka bergerak dengan kecepatan hampir 4 mil per jam—langkah yang sangat cepat (Gambar 6.2).

Asisten kepala departemen, Bapak Tomonari Ando, mengatakan kepada pengunjung pabrik bahwa, "Melalui latihan ini setiap pagi memungkinkan pekerja untuk menginternalisasi kecepatan yang tepat di mana mereka harus bergerak, untuk mencapai kecepatan yang cukup." Dengan kata lain, mereka secara fisik menetapkan standar dalam diri mereka setiap pagi.



Gambar 6.2 Berjalan di Jalan Ganba.

6.4 MORAL DAN KONDISI TEMPAT KERJA FISIK

Cara lain untuk melihat bagaimana dunia fisik merepresentasikan dan memengaruhi moral suatu organisasi adalah dengan melihat tampilan fisik suatu tempat secara keseluruhan. Kesan pertama mudah dibuat dan sulit dibatalkan, dan jauh lebih mudah memperkuat kesan baik daripada mengatasi kesan buruk, jadi sangat penting bagi organisasi agar ruang fisik mereka diterima dengan baik.

Organisasi yang tujuannya adalah hiburan, seperti Disneyland, California Adventure, dan bahkan Las Vegas, mungkin merupakan pemimpin utama dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan orang menikmati dan mencapai hal-hal luar biasa. Bahkan Cirque du Soleil menghadirkan kinerja dan atmosfer tingkat tinggi sehingga kita melupakan kehidupan sehari-hari untuk sementara waktu dan hanya menikmati pengalaman itu, sejak pertama kali kita tiba.

Organisasi semacam itu menilai operasi mereka dari menit ke menit untuk memastikan mereka terus memelihara lingkungan yang tepat untuk tema masing-masing. Di banyak tempat, faktor-faktor ini tidak terjadi karena fokus yang disengaja. Namun, jika kita menaruh niat pada diri kita sebagai kelompok kolektif, orang secara alami akan tertarik padanya karena itu akan menyenangkan bagi pelanggan seperti halnya bagi karyawan.

Manajer di semua tingkatan dan dalam semua bentuk organisasi, mulai dari gereja hingga taman hiburan, terminal bus hingga pabrik, harus menyadari sepenuhnya dampak organisasi mereka terhadap perilaku dan sikap manusia.

Penampilan fasilitas kita, termasuk halaman, bangunan luar, kantor di dalam, dan fasilitas interior, merupakan cerminan dari nilai-nilai kita. Lihatlah dampak bangunan yang digunakan kembali di kota-kota tua. Banyak kota sekarang berfokus pada pembaharuan kawasan kota tua untuk menarik peluang perdagangan baru dan mengangkat perekonomian mereka. Pabrik-pabrik tua diubah menjadi apartemen dan kondominium, ruang kantor, dan bahkan toko-toko baru yang modis.

Apa yang membuat perbedaan bukanlah fakta bahwa bangunannya baru; tujuan dan sifat orang-orang di dalam bangunan itulah yang telah berubah. Mereka memperbaiki sesuatu yang tua dan penuh karakter, dan mereka menghubungkan diri mereka dengan tujuan ini dan mengundang orang lain untuk bergabung. Bangunannya tetap sama; orang-oranglah yang

membuat semua perbedaan di lingkungan. Pabrik serupa mungkin membuat produk serupa, tetapi kemungkinan besar mereka akan memiliki lingkungan yang sangat berbeda. Detail di setiap tempat kerja menyampaikan nilai-nilai yang melekat pada organisasi, dan ini pada gilirannya menyampaikan etos yang sebenarnya kepada orang lain. Pikirkan tentang contoh sebelumnya dan bagaimana keseluruhan bisnis melampaui bangunan fisik untuk memasukkan sikap orang, suara, jenis peralatan keselamatan, dan bahkan bahan apa yang digunakan untuk membuat perubahan kecil. Apakah bisnis menggunakan hal-hal sederhana untuk membuat uji coba sebelum melakukan biaya dan desain yang besar?

Pintu Masuk Bisnis

Titik kontak pertama yang dimiliki setiap orang dengan fasilitas kita adalah pintu masuk. Jika kita melihat pintu masuknya dalam kondisi yang baik, dengan halaman rumput dan lanskap yang terpelihara dengan baik, itu sudah mengirimkan pesan positif. Nyatanya, salah satu pengalaman terbaik Collin adalah di pabrik motor hidrolik di Greeneville, Tennessee, bernama Parker Hannifin. Kesan nilai terbesar bagi Collin, sebagai tamu, adalah kontak pertama dengan petugas keamanan. Penjaga itu tahu bahwa kunjungan dijadwalkan untuk hari itu, jadi penjaga itu menawari Collin sebotol air segera setelah dia tiba, telah membuat rencana untuk hari itu, dan mengetahui sifat dan tujuan pertemuan itu serta semua yang terlibat. Ini semua terjadi sementara pintu masuk dijaga dengan baik, seolah-olah tidak ada yang berkunjung hari itu. Bahkan sebelum berbicara dengan manajemen mana pun, ini membentuk kesan pertama yang bagus untuk bisnis apa pun (Gambar 6.3).



(a)



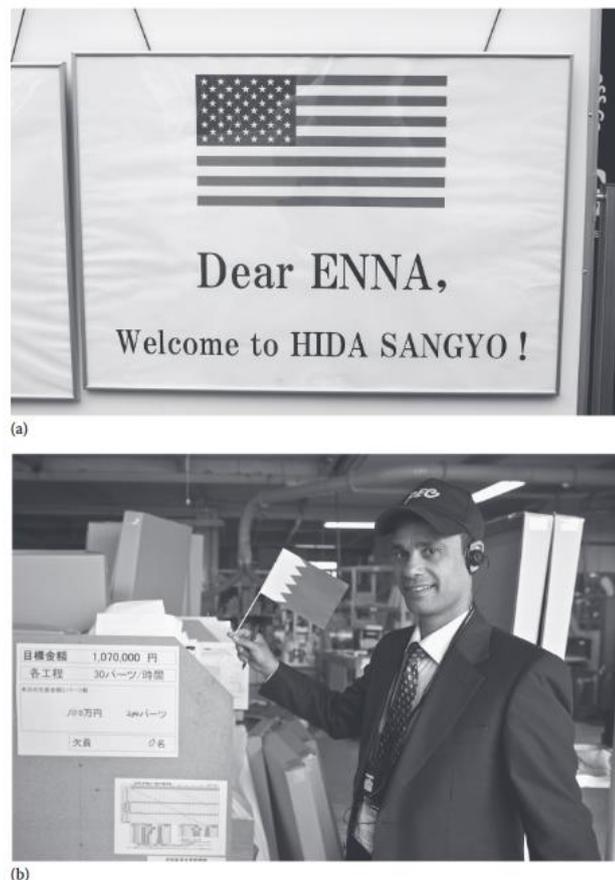
(b)

Gambar 6.3 (a) Yamaguchi Seiki entrance. (b) Hida Sangyo entrance and greeting.

Upaya Tambahan

Cara lain untuk meningkatkan citra fasilitas kita adalah dengan memasukkan sedikit penyesuaian ke dalam acara. Memasang bendera, tanda tambahan untuk acara tersebut, atau bahkan spanduk dan penghargaan tahunan khusus akan sangat membantu.

Anda dapat mengibarkan bendera negara kita, bendera perusahaan kita, bendera daerah atau negara bagian, atau bahkan bendera negara pelanggan yang berkunjung pada hari itu. Gambar 6.4a dan b juga menunjukkan contoh bendera yang dikibarkan di dalam pabrik untuk tur. Ini adalah penghargaan khusus bagi para pengunjung dan merupakan sesuatu yang akan diperhatikan dan dihargai setiap orang.



Gambar 6.4 (a) Menggunakan bendera dengan tanda selamat datang.
(b) Tamu wisata disambut oleh bendera negaranya.

Tempat Parkir

Bahkan tempat parkir kita mengeluarkan sinyal dan memengaruhi persepsi orang tentang situs kita, tidak hanya dalam hal kebersihan tetapi juga hal yang penting bagi perusahaan. Terlalu sering, kita melihat tempat parkir dengan ruang yang dirancang khusus untuk individu tertentu, yang boleh saja dimiliki, tetapi apa tujuannya? Apakah ada ruang khusus yang disediakan untuk para eksekutif di dekat pintu masuk? Bagaimana dengan karyawan bulan ini, ibu hamil, tempat cacat, atau parkir kendaraan darurat? Semua ini mengirimkan pesan yang jelas tentang budaya perusahaan dan apa yang menjadi prioritas di luar produksi normal.

Papan Informasi

Pengenalan yang bagus untuk perusahaan mana pun adalah papan informasi, terletak di tempat yang paling cocok untuk karyawan dan pengunjung. Pada kunjungan terakhir kami ke TOTO di Fukuoka, mereka telah menerapkannya dalam skala besar dan membuat papan yang menunjukkan metrik operasional, keselamatan, kualitas, produktivitas, pengembangan produk baru, dan berbagai tindakan penting lainnya.

Mereka menempatkannya di mana semua karyawan dan pengunjung lewat untuk menyampaikan apa yang penting bagi organisasi (Gambar 6.5). Bahkan di mal lokal kita, kita akan menemukan kios yang menunjukkan arah, direktori bisnis, dan informasi penting lainnya yang diperlukan pelanggan. Mengapa tidak melakukan hal yang sama di perusahaan kita?



Gambar 6.5 Lorong masuk TOTO di Fukuoka.

Tanda Selamat Datang

Bisnis terbaik mampu mengomunikasikan informasi pengunjung kepada staf sehingga organisasi dapat menyapa pengunjung yang diharapkan dengan tepat. Ini adalah isyarat yang bagus dan tidak akan pernah ada pengembalian investasi (ROI) dari ini secara khusus, tetapi pengalaman kami memberikan kesan yang luar biasa kepada pengunjung atau pelanggan. Ini tidak berarti kita harus memasang papan elektronik khusus atau sesuatu yang khusus, dan kami yakin kita akan menemukan bahwa karyawan kita akan mengerahkan energi kreatif mereka sendiri untuk mengembangkan papan selamat datang (Gambar 6.6). Manajer dan penyelia juga dapat menggunakan ini untuk memberi tahu karyawan mereka tentang kunjungan, karena akan terlihat jelas bagi mereka saat mereka memasuki fasilitas. Ini adalah contoh bagus lainnya dari komunikasi yang efektif.



Gambar 6.6 Tanda selamat datang yang dipersonalisasi.

Dewan Departemen

Dewan departemen melayani sejumlah tujuan, termasuk menunjukkan informasi penting kepada karyawan dan pengunjung seperti tujuan produksi, realitas kualitas, masalah keselamatan, bauran produk, dan data pengiriman. Pernyataan misi dan tujuan juga harus ada sebagai pengingat harian karena paparan informasi ini memperkuat nilai organisasi dan realitas produksi sehari-hari (Gambar 6.7). Postingan juga dapat menyertakan informasi seperti karyawan terbaik bulan ini, penghargaan khusus dan penghargaan yang diterima oleh anggota tim, fitur minat khusus, dan hal lain yang memperkuat fokus pada organisasi yang peduli.



Gambar 6.7 Papan pengakuan kinerja.

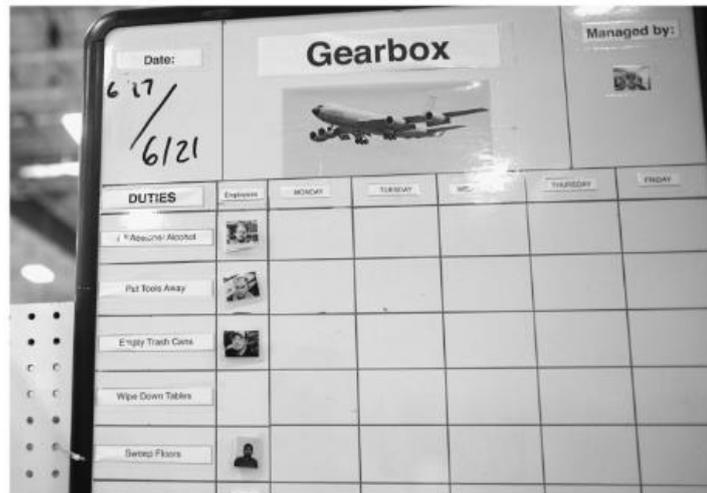
6.5 PENGOPRASIAN YANG TERJADWAL

Bagian dalam fasilitas harus tetap bersih dan bebas dari halangan apapun. Daftar item kita akan sedikit berbeda untuk setiap tempat kerja dan organisasi, tetapi secara umum berikut adalah beberapa hal mendasar (Gambar 6.8):

- Penerangan memadai, tidak ada bola lampu yang padam dan penerangan yang sesuai untuk melihat pekerjaan
- Sedikit kebisingan, debu, bau, getaran, cairan, dll.
- Lorong yang ditandai dengan jelas, bebas dari penghalang
- Area pementasan yang ditandai dengan jelas untuk inventaris, suku cadang, jig, dan peralatan
- Tidak ada kelebihan barang, material, atau suku cadang
- Penggunaan ruang vertikal secara ergonomis
- Alat dan perlengkapan di masing-masing lokasi yang ditandai

Kemampuan organisasi untuk memelihara lingkungan kerja yang bersih merupakan bukti seberapa baik produksi dan permintaan sehari-hari dikelola. Jika fasilitas tersebut bersih pada pukul 10 pagi pada hari Kamis, itu menunjukkan bahwa pengoperasiannya dikelola dengan baik. Gallup telah menyatakan selama bertahun-tahun bahwa daya tarik tempat kerja terkait dengan keterlibatan dan produktivitas. Jika pabrik dijaga kebersihannya dengan cermat, di

mana tempat sampah, kain pel, skrap, dan persediaan tersedia dan dikontrol dengan jelas, hal ini memberikan pesan terbaik kepada karyawan dan pelanggan tentang nilai kebersihan.



Gambar 6.8 Contoh tugas rumah tangga.

Satu bisnis, White Water West Industries, bahkan menggunakan fasilitas mereka untuk menunjukkan kepada pelanggan bagaimana mereka mengontrol dan mengelola produksi, sehingga kebersihan dan keselamatan adalah hal yang sangat penting. Pelanggan mereka sangat terkesan dengan proses aliran dan manajemen sehingga rantai operasi menjadi keunggulan kompetitif mereka untuk melakukan penjualan. Nah, itu menghubungkan karyawan produksi langsung ke pelanggan! Pikirkan betapa lebih memuaskannya hal ini bagi tukang las dan pelukis mereka—menunjukkan hubungan langsung antara kerja keras mereka dan apresiasi pelanggan.

Seperti yang telah kita diskusikan sebelumnya dengan Mr. Gunji dari Hirose Electric, menyapa setiap orang secara pribadi setiap pagi sangatlah penting. Orang perlu disambut dan merasa bahwa mereka penting. Manajer dan penyelia dapat membantu mengembangkan rasa berharga setiap orang di tempat kerja dengan sapaan yang ceria dan tulus. Alat lain yang relevan, yang menyatukan orang-orang dan membantu membina hubungan interpersonal, adalah pertemuan stand-up untuk membahas rencana hari itu dan informasi relevan lainnya.

Di sebuah perusahaan asuransi yang dilatih Collin di Brownsville, Texas, manajer umum tertekan karena fakta bahwa beberapa toko jauh lebih produktif daripada yang lain. Ketika Collin pertama kali tiba di bisnis tersebut, manajer sedang duduk di mejanya membaca laporan tentang toko dan hanya mengeluh. Jadi Collin menyarankan bahwa mungkin menjual asuransi tampak sangat mudah baginya duduk di mejanya sendiri, melihat nomor-nomor yang berbaris, tetapi dengan benar-benar pergi dan melihat dia mungkin menemukan bahwa perbedaan dalam jumlah dan kenyataan di setiap lokasi akan terungkap dengan sendirinya.

Setelah pergi keluar dan berkeliling toko yang berbeda, jelas bahwa karyawan sama sekali tidak terhubung dengan tujuan organisasi. Beberapa bahkan tidak tahu siapa manajer umum itu, dan percaya bahwa itu adalah Collin.

Selain itu, manajer umum tidak cukup berkeliling ke setiap toko dan menyampaikan tujuan dan tantangan organisasi. Akhirnya, Collin mengatakan kepadanya untuk tidak membagikan jumlah yang harus dipenuhi karyawan, tetapi tantangannya. Beberapa toko ditata dengan lebih baik, beberapa memiliki lebih banyak lalu lintas, beberapa memiliki sistem yang lebih cepat, dll.

Apa yang kemudian dilakukan manajer umum adalah membuat tantangan dari setiap toko menjadi jelas dan jelas bagi semua toko. Dengan menyampaikan jenis informasi itu kepada staf, dia berkeliling ke setiap toko dan menantang mereka untuk mengatasi penghalang alami toko mereka. Mereka semua bangkit untuk kesempatan itu. Setiap toko memiliki penghalang alami untuk mengalir dan mereka menemukan cara unik untuk mengatasinya. Kelemahan mereka menjadi pokok pembicaraan untuk perbaikan, dan begitu mereka mulai mengatasi hambatan mereka, mereka mulai berbagi untuk mencapai pengukuran yang lebih baik lagi.

Bahkan, toko dengan volume permintaan pelanggan terendah berinovasi untuk mendapatkan lebih banyak bisnis dari setiap pelanggan. Lokasi aliran pelanggan yang lebih tinggi tidak dapat berfokus pada hasil yang sama, karena mereka berfokus pada pengurangan waktu tunggu.

Ini adalah jenis pengetahuan dan komunikasi yang tidak disediakan oleh laporan angka dan ringkasan. Selain itu, karena manajer umum mengungkap dan membagikan kebenaran situasi, karyawan dapat menggunakan ide kreatif mereka sendiri untuk menemukan kesuksesan dan mengatasi hambatan. Dalam 6 bulan berikutnya, semua toko adalah produsen yang lebih tinggi dan pergantian staf lebih sedikit.

Dalam contoh lain, orang yang sangat terkenal di kalangan Lean, Paul Akers, memindahkan seluruh staf kantornya ke lantai toko dan memindahkan semua ruang rapat. Ini berarti setiap orang sekarang memiliki akses ke orang lain dan memiliki visibilitas atas keseluruhan proses. Di perusahaannya, FastCap, pemecahan masalah dan penghapusan pemborosan lebih penting daripada produksi itu sendiri.

Tentu saja, tidak semua karyawan ingin berpartisipasi dalam cara baru dalam melakukan sesuatu. Ini adalah reaksi alami manusia, dan penting untuk disadari bahwa karyawan yang kita miliki sekarang adalah produk dari apa yang telah kita buat, atau diizinkan untuk dibuat. Tanpa arah, tanpa tujuan, tanpa instruksi, dan tanpa prinsip, budaya dapat tumbuh berdasarkan gagasan karyawan tentang bagaimana seharusnya sesuatu, bukan fokus perusahaan pada bagaimana seharusnya. Saat kita melakukan perubahan, perkiraan sedikit skeptisisme, tetapi dukunglah orang-orang yang ingin naik ke puncak. Pertemuan yang singkat dan to the point menunjukkan bahwa pelanggan dan profesionalisme lebih penting daripada gosip. Masih perlu waktu untuk membahas berbagai poin dalam rapat. Namun, perlu ada struktur di sekitarnya; jika tidak, batas antara bekerja dan bermain dapat berdampak negatif pada agenda rapat. Sebagai sebuah bisnis, kita perlu memutuskan prinsip-prinsip inti dan meminta pertanggungjawaban semua orang.

Prinsip sangat penting, karena memberikan stabilitas untuk mendukung perubahan. Mereka membiarkan kita memberikan arahan tanpa hanya membuat aturan atau prosedur operasi standar untuk diikuti.

Prinsip memberikan kerangka kerja untuk sukses dan adaptasi.

Jika kita melihat kembali selama bertahun-tahun penelitian survei telah dikumpulkan, sementara jumlah keseluruhan dalam setiap kategori berubah dan perusahaan yang sukses diakui, satu hal yang tetap konstan adalah pentingnya hubungan antara karyawan dan mereka. rekan kerja dan pengawas. Hubungan ini memiliki dampak terbesar pada kebahagiaan mereka secara keseluruhan terkait pekerjaan mereka. Interaksi kita dengan karyawan—menunjukkan empati dan kepedulian terhadap mereka, sekaligus meminta pertanggungjawaban mereka—akan dihargai.

Ada banyak contoh dalam karir kami ketika kami secara pribadi harus meminta pertanggungjawaban orang, dan ketika karyawan kami melihat kembali, mereka memberi tahu kami bahwa mereka menghargai akuntabilitas. Hidup ini tidak mudah. Ini sering kali merupakan perjalanan roller-coaster, sehingga orang menghargai hubungan yang konsisten dan terarah di tempat kerja. Itu adalah sesuatu yang dapat mereka kitalkan untuk menjadi konsisten dan adil.

Faktor motivasi besar lainnya yang secara konsisten dibicarakan adalah gaji. Tentu saja, semua orang ingin menghasilkan lebih banyak uang. Namun, survei menunjukkan bahwa motivasi berbasis uang hanya bertahan 3 minggu. Pada saat itu, karyawan merasa berhak atas gaji tersebut, dan yang lebih penting, mereka mulai membangun gaya hidup dan kebiasaan belanja mereka seputar gaji baru ini. Apa yang dibutuhkan karyawan lebih dari apa pun untuk tetap termotivasi adalah organisasi yang memisahkan pengakuan dan perayaan dari gaji orang. Terlalu sering, sebuah organisasi tidak memiliki sistem pengakuan yang cangguh dan kompensasi terikat pada elemen pencapaian dan keterlibatan yang salah.

Sebagai contoh yang baik untuk memisahkan gaji dan pengakuan, kita dapat melihat atlet. Mereka tidak dibayar lebih hanya karena mereka adalah MVP musim atau mencetak poin terbanyak. Jenis penghargaan dan pengakuan ini sering kali diukur, sehingga banyak orang selama satu tahun dapat menjadi MVP dari game, atau acara, atau sepanjang tahun yang berbeda.

Sebagai seorang anak, Collin bermain hoki es dan ingat pernah merasa frustrasi karena tidak pernah bisa mencapai MVP karena rekan setimnya jauh lebih baik daripada dirinya. Baru setelah rekan setim lainnya cedera dan ditarik dari permainan, Collin mampu mencapai status MVP, ketika dia akhirnya memiliki kesempatan untuk mencetak lebih banyak gol.

Itu adalah situasi yang tidak menguntungkan yang memungkinkan dia untuk mencapai MVP untuk turnamen tersebut, tetapi idenya adalah bahwa pengukuran MVP yang cukup sepanjang tahun akan memungkinkan keadaan berubah, dan banyak orang kemudian dapat diakui atas kerja keras mereka.

Beberapa ide yang kami temui yang membantu mengenali orang-orang di dunia bisnis adalah sebagai berikut:

1. Jumlah keterampilan tertinggi yang dicapai dalam setahun
2. Sebagian besar saran perbaikan dibuat
3. Ide yang paling bisa ditiru
4. Ide paling berharga (dipilih oleh presiden)
5. Ide paling inovatif (dipilih presiden)

6. Pengaturan tercepat
7. Ide terbaik untuk peningkatan kualitas
8. Ide terbaik untuk produktivitas
9. Operator yang paling ditingkatkan
10. Departemen yang menghemat uang paling banyak (berdasarkan rumus yang dikaitkan dengan jam yang dihemat)
11. Tim dengan ide terbanyak dihasilkan

Ini semua adalah ide yang memungkinkan bisnis merayakan ide dan tindakan orang dalam jangka waktu yang lebih lama, itu bagus, tetapi sistem pengakuan yang lebih penting harus terjadi setiap hari.

Sekali lagi kembali ke komunikasi, dukungan harian ini terjadi melalui berbagi informasi dan penyerahan tanggung jawab ke shift berikutnya. Sebagai contoh, Toyota tidak melakukan stack shift back to back. Sebaliknya, mereka memiliki jeda 45 menit di antara shift sehingga produksi tidak diteruskan begitu saja, dan komunikasi dapat terjadi sebelum pekerjaan dimulai lagi. Ini adalah kunci untuk menunjukkan bahwa tujuan produksi adalah tanggung jawab tim, dan ketidaknormalan atau cacat tidak boleh diteruskan kepada orang lain. Itu juga menyoroti integritas dan rasa hormat terhadap pekerjaan seseorang dan pekerjaan rekan kerja.

6.6 ANGKAT SUARA KITA UNTUK MENINGKATKAN SEMANGAT

PEC telah melatih puluhan ribu orang dalam Kaizen sejati melalui Muda-tori, dan proses ini selalu dimulai dengan pelatihan moral. Karena Kaizen mulai dengan mengubah pola pikir dan tindakan kita sendiri terlebih dahulu, penting bagi kita untuk memulai pelatihan dengan berfokus ke dalam.

Dengan berfokus ke dalam, kita mulai melatih diri sendiri untuk melihat apa yang dapat kita lakukan atau capai, dan bukan apa yang terjadi di sekitar kita. Perspektif kita akan berubah, dan kita akan mulai melihat berbagai hal dengan cara yang berbeda.

Ini adalah perbedaan penting yang muncul di Jepang karena kebutuhan untuk melawan norma budaya “harmoni untuk semua.” Biasanya, di Jepang, orang diajarkan untuk merangkul menjaga keharmonisan untuk semua orang, dan tidak hanya berpikir egois tentang kebutuhan mereka sendiri. Misalnya, kita akan menemukan orang-orang tetap berada di ruang mereka sendiri di dalam kereta, tidak berbicara terlalu keras, dan umumnya sangat ramah.

Ini perlu diubah agar perusahaan mencapai hasil yang lebih besar. Orang-orang perlu belajar bagaimana mengganggu pekerjaan normal sehari-hari, dan itu bertentangan dengan apa yang diajarkan kepada mereka saat tumbuh dewasa. Ini berarti bahwa perusahaan Jepang mulai mempekerjakan orang untuk melatih pekerja mereka untuk fokus ke dalam dan keluar dari zona nyaman mereka untuk mendapatkan kepercayaan dalam cara kerja baru ini.

Gajah Di Rantai

Ilustrasi yang bagus tentang kekuatan asumsi adalah sebuah cerita yang ditulis oleh Jorge Bucay, yang dibagikan dengan Miura selama studi sarjananya. Sebagai seorang anak, Jorge senang pergi ke sirkus. Suatu hari, dia melihat salah satu gajah besar sedang diikat

dengan rantai besar di sekitar kakinya, yang hanya diikatkan pada tiang kayu kecil. Ini tampaknya merupakan sistem yang lemah, karena gajah dengan mudah cukup kuat untuk menarik tiang dan pergi kapan pun dia mau. Jadi mengapa gajah yang kuat ini tidak melepaskan diri saja?

Jorge memutuskan dia akan bertanya, tetapi setiap orang dewasa yang dia tanya hanya menjawab bahwa gajah itu dilatih. Jadi dengan penjelasan itu, dia menutup matanya dan membayangkan gajah itu mencoba melarikan diri, dan baru setelah dia mulai menjalankan skenario dia mendapatkan terobosannya. Dia menganggap gajah itu sebagai bayi, dan rantai serta pancang sudah cukup untuk menahan bayi gajah di tempatnya, jadi bayi itu mungkin berjuang dan berjuang untuk melarikan diri sampai terlalu lelah dan tertidur, sebelum bangun untuk mencoba lagi.

Keesokan harinya. Ini pasti telah terjadi selama sehari-hari yang tak terhitung sebelumnya, suatu hari, gajah itu menyerah begitu saja pada kesia-siaannya dan menyerah untuk mencoba melarikan diri. Karena gajah telah sampai pada kesimpulan bahwa ia tidak dapat melarikan diri, bahkan sebagai orang dewasa ia percaya bahwa ia tidak dapat melarikan diri, sehingga sebuah pancang sederhana sudah cukup untuk menahannya. Karena keadaan pikiran gajah, meskipun lingkungan dan situasi telah berubah, dia tidak menyadarinya. Jika kita membawa analogi ini ke tempat kerja, berapa kali kita melihat situasi berubah, tetapi berpuas diri dengan keadaan saat ini berarti tidak ada yang benar-benar berubah? Apakah karyawan kita memiliki hasrat untuk memutuskan rantai, seperti yang dulu dimiliki gajah? Kita perlu menyalakan kembali keinginan alami orang untuk menerobos konvensi dan memungkinkan mereka untuk percaya dan melihat bahwa Kaizen dan mengidentifikasi Muda (pemborosan) tidak hanya mungkin, tetapi akan mengarah pada kebahagiaan kehidupan kerja yang lebih besar.

Panggilan Yaruzo

Seperti yang telah diketahui Miura, melalui penerapan pelatihannya, kita dapat menembus dinding dan penghalang yang telah kita buat di sekitar kita: keadaan pikiran yang kita sebut normal.

Salah satu cara untuk mencapainya adalah teriakan hangat di pagi hari. Cobalah berteriak sekeras mungkin, dari lubuk hati kita. Berteriak sekuat tenaga dengan mengeluarkan seluruh kekuatanmu, berteriak lebih keras dari yang pernah kamu teriakkan sebelumnya.

Begitu kita mencapai titik kehancuran ini, kita akan melampaui asumsi awal kita tentang seberapa keras suara kita nantinya. Secara umum, orang tidak percaya pada potensi sejati mereka dan tidak akan mengatasi tantangan, dengan asumsi bahwa itu di luar kekuatan mereka. Untuk membantu mereka mematahkan asumsi mereka dan mengeluarkan mereka dari cetakan lama mereka dalam waktu sesingkat mungkin, sangat efektif untuk menggunakan aktivitas fisik berteriak sehingga mereka dapat mengalami bagaimana rasanya mengatasi keterbatasan. Ingatlah bahwa Kaizen pertama yang selalu kita lakukan adalah mengubah diri sendiri dan mengatur ulang pemikiran dan perilaku negatif kita.

Dari sinilah konsep Yaruzo Call berasal. Panggilan Yaruzo, atau "Lakukan Panggilan", membantu kita mendobrak penghalang dan menyadari bahwa kita memiliki lebih banyak keterampilan, lebih banyak kekuatan, dan lebih banyak pengalaman sekarang, dan kita dapat

menggunakannya untuk mencapai ketinggian yang lebih tinggi dan lebih menyenangkan. Melalui latihannya, kita mulai meruntuhkan tembok dalam pikiran kita, dan kita akan menemukan diri kita berteriak, "Saya dapat mematahkan rantai ini dengan mudah!"

Ini membantu kita untuk percaya pada diri sendiri lagi, untuk percaya bahwa kita dapat mencapai lebih banyak di tempat kerja, dan ini membantu kita untuk menyatakan hal ini tidak hanya kepada diri kita sendiri tetapi juga kepada anggota tim dan rekan kerja kita (Gambar 6.9). Setiap orang yang diajar oleh Miura menggunakan latihan Kaizen ini setiap pagi dan sebelum acara latihan Kaizen. Inilah cara kerja Panggilan Yaruzo:

1. Berdirilah dengan kaki tertanam kuat di tanah.
2. Angkat kepalan tangan di setiap baris dan teriakkan, sekeras mungkin:

"Aku akan melakukannya hari ini!" "Lakukan, lakukan, lakukan!" "Lakukan dulu, lalu pikirkan!"



Gambar 6.9 Panggilan Yaruzo.

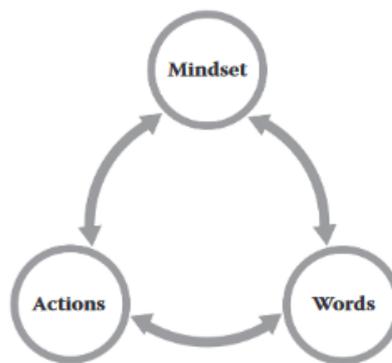
Saat kita mencoba Panggilan Yaruzo ini dengan suara kita yang keras dan energik, sambil mengangkat kepalan tangan kita tinggi-tinggi, kita akan menyadari bahwa tindakan kita akan menjadi lebih cepat dan lebih responsif terhadap ide-ide kita. Berdasarkan pengalaman pribadi Miura sebagai pelatih Kaizen, pelatihan moral telah berhasil meningkatkan keterlibatan peserta dalam Muda-tori dan secara umum mempercepat tindakan mereka lebih dari 5 kali lipat.

Pelatihan moral saja dapat mengubah tindakan orang dengan sangat dramatis. Namun, ada orang yang yakin bahwa tindakan mereka hanya akan terjadi setelah pemikiran mereka berubah. Dalam hal ini, kami berpendapat bahwa tidak ada indikator yang jelas tentang kapan pemikiran mereka akan berubah dan apa yang harus dilakukan untuk mengubah pemikiran mereka. Kaizen adalah tentang mengambil tindakan, bukan siapa yang memiliki teori atau ide terbaik. Kita menjalankan ide-ide kita sendiri dengan mengambil tindakan. Kita mencapai hasil karena tindakan ini, bukan karena kita berpikir untuk mengambil tindakan.

Miura sering bertanya kepada peserta pelatihan, sebelum menjalani pelatihan moral dengan mereka, bagaimana mereka menentukan apakah seseorang memiliki semangat "bisa melakukan" yang kuat dan kemauan untuk mencoba cara baru. Sekitar 70% peserta pelatihan

menganggap hal itu terwakili dalam kerasnya suara seseorang. Sekitar 20% peserta percaya bahwa hal itu terwakili dalam kecepatan tindakan seseorang. 10% peserta pelatihan yang tersisa menjawab bahwa itu diwakili oleh kilatan di mata seseorang, perasaan yang tidak berwujud. Biasanya, motivasi seseorang dapat dijelaskan dengan pola pikir atau perasaan, tetapi dalam kasus Kaizen sejati, hal itu dinilai dari kerasnya suara seseorang dan cepatnya tindakan seseorang. Hanya melalui tindakan kita dapat mendemonstrasikan perubahan mental Kaizen.

Keadaan pikiran seseorang akan muncul melalui kata-kata dan tindakan mereka. Oleh karena itu, sebaliknya, benar dikatakan bahwa mengoreksi tindakan dan kerasnya suara seseorang akan membuat pola pikir seseorang dalam kondisi prima (Gambar 6.10).



Gambar 6.10 Pola pikir, tindakan, kata-kata.

Setelah melatih lebih dari 10.000 orang tentang moral di PEC, Miura menemukan bahwa hanya perlu 1 menit untuk mengubah kenyaringan suara dan tindakan seseorang, sedangkan pola pikir seseorang tidak dapat langsung diubah. Selama pelatihan semangat, fokusnya adalah untuk membangkitkan energi peserta pelatihan dengan mendorong mereka untuk mengeluarkan seluruh kekuatan mereka dalam berteriak dan menggerakkan tubuh mereka dengan langkah cepat. Muda-tori adalah tentang menghasilkan hasil secepat mungkin. Hasil yang baik akan menimbulkan rasa percaya diri yang lebih besar pada diri sendiri dan menginspirasi kita untuk terus menjalankan Kaizen guna mencapai hasil yang lebih baik lagi.

6.7 KESIMPULAN

Moral mungkin sulit untuk dinilai, tetapi dengan memeriksa status fisik fasilitas kita, kualitas dan kuantitas interaksi karyawan kita satu sama lain dan dengan pelanggan kita, serta pajangan di dinding, kita dapat mulai memahami posisi organisasi kita. Dengan meningkatkan faktor-faktor ini, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memikat dan menyenangkan, dan kita dapat mengomunikasikan nilai-nilai organisasi kita kepada komunitas yang lebih luas.

BAB 7

MENGIDENTIFIKASI DAN MEMBUANG SAMPAH

Menengok ke belakang, di Bab 6, kita membahas penilaian fasilitas kita dan mengeksplorasi ide dan faktor yang berkontribusi terhadap moral, dan di bab sebelumnya, kita membahas berbagai jenis sistem manajemen. Dalam bab ini, kita membahas pemborosan dalam segala bentuknya: seperti apa pemborosan itu dan hal-hal yang dapat kita lakukan untuk menghilangkannya.

Apakah itu belajar untuk mengamati dan mengidentifikasi pemborosan di lantai pabrik, atau memberdayakan karyawan kita untuk menghilangkannya dari proses mereka, penghapusan pemborosan harus menjadi inti dari upaya peningkatan kita. Namun, untuk menghilangkan limbah dengan sukses, orang harus peka terhadap limbah untuk melihat mereka apa adanya. Penting bahwa upaya dilakukan untuk mengasah keterampilan karyawan dalam melihat pemborosan yang ada dan mendukungnya sehingga mereka menerima gagasan bahwa status quo tidak cukup baik. Mereka harus belajar, mengalami, dan didukung oleh pelatihan agar eliminasi sampah berhasil dan orang mau menggunakan usahanya untuk membuang sampah. Ini juga penting karena karyawan kemudian dapat memfokuskan setiap waktu henti pada pembuangan limbah, alih-alih menjadi waktu menganggur.

Menurut sebuah artikel tentang jumlah waktu yang terbuang di tempat kerja, yang diposting oleh SFGate,* 69% pekerja menjawab bahwa mereka mengendur di tempat kerja; 24% mengatakan mereka membuang waktu hingga 60 menit sehari untuk melakukan aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Itu menambah hingga 5 jam setiap minggu yang tidak produktif, oleh setidaknya 24% dari populasi pekerja. Survei terpisah, yang diselesaikan pada tahun 2012 oleh thegrindstone.com, menunjukkan bahwa pekerja hanya menyelesaikan sekitar 29 jam kerja per minggu.

Besarnya statistik ini tampak sangat besar, namun seiring berjalannya waktu, statistiknya tidak banyak berubah dan temuan ini tidak unik untuk industri tertentu; statistik ini ditemukan di setiap segmen bisnis. Di sinilah letak peluang sebenarnya untuk menghubungkan karyawan dengan strategi dan tujuan organisasi sehingga mereka peka terhadap tujuan pengurangan limbah serta fakta bahwa tindakan mereka terkait dengan strategi organisasi dan tujuan organisasi. 29% orang mengatakan bahwa mereka membuang waktu hingga 60 menit sehari untuk aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

7.1 MENDEFINISIKAN LIMBAH

Waktu yang terbuang hanyalah salah satu bagian dari kemungkinan pemborosan. Kita harus memperluas pertanyaan: apa itu pemborosan? Ketika pelaku bisnis menanggapi pertanyaan tersebut, tanggapan mereka biasanya mengarah pada kemalasan, waktu pribadi di telepon, permainan komputer, rapat yang tidak produktif, dan gangguan. Sangat sedikit (hampir tidak ada) yang menentang kurangnya konten bernilai tambah yang terjadi dalam berbagai kegiatan.

Ketika aktivitas yang tidak bernilai tambah ditambahkan ke dalam definisi pemborosan, jumlah waktu yang dihabiskan untuk aktivitas yang boros dapat meningkat menjadi 60%–70%. Dengan kata lain, bukan berarti karyawan tidak sibuk, melainkan sibuk dengan tugas-tugas yang tidak memberi nilai tambah di mata konsumen.

Pemborosan harus didefinisikan sebagai kegiatan atau hasil yang tidak bernilai tambah. Biasanya, aktivitas yang berkontribusi terhadap limbah didefinisikan berdasarkan model 7 Limbah Mematikan Taiichi Ohno:

- Overproduction, atau memproduksi barang sebelum dibutuhkan
- Transportasi, masuk dan keluar penyimpanan
- Menunggu, untuk bahan atau informasi
- Gerak, tidak perlu atau berlebihan
- Pengolahan, baik dalam mengulang operasi atau informasi
- Inventaris
- Kualitas buruk, banyak cacat

Dan seringkali, limbah kedelapan yang ditambahkan ke dalam daftar, dikreditkan ke Norman Bodek:

- Tidak menggali modal/potensi manusia yang tersedia

Saat menjalani pelatihan, banyak manajer yang mulai menggunakan definisi pemborosan tak bernilai tambah ini selalu menentukan bahwa sekitar 70% dari seluruh waktu yang dihabiskan adalah tak bernilai tambah. Namun, sebenarnya jumlah pemborosan sebenarnya lebih tinggi, karena ada biaya peluang yang terkait dengan pemborosan yang tidak diperhitungkan oleh kebanyakan orang. Misalnya, waktu yang digunakan oleh langkah-langkah yang tidak bernilai tambah bisa saja dihabiskan untuk memproses item yang benar-benar dibutuhkan. Modal yang digunakan untuk membayar fasilitas penyimpanan untuk menyimpan inventaris justru dapat digunakan untuk mendanai upaya membuat tempat kerja lebih produktif. Di dalam industri, lebih dari 50% dari semua biaya yang terkait dengan pemenuhan permintaan pelanggan bersifat administratif, artinya terkait nonproduksi dan, oleh karena itu, merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah dari perspektif pelanggan.

Mengingat bahwa sebagian besar ekonomi ada di industri jasa, penting bagi kita untuk mengatasi pemborosan dalam fungsi kantor. Meskipun salah satu tanggapan mungkin organisasi jasa tidak memiliki permasalahan pemborosan yang terjadi di pabrik, ada beberapa alat yang dapat digunakan untuk mengetahui potensi pengurangan pemborosan di kantor. Untuk lingkungan kantor, teknik seperti itu dapat digunakan untuk mengungkap pemborosan yang tersembunyi bagi orang-orang. Ini adalah sebagai berikut:

- Visualisasikan prosesnya
- Analisis dilakukan di mana nilai dibuat
- Gunakan kata-kata dan ilustrasi grafis
- Pastikan setiap orang terlibat secara pribadi
- Gunakan fakta dan gunakan informasi

Ingat bahwa kesalahan tidak pernah pada orang-orang, melainkan pada proses dan lingkungan di mana mereka bekerja. Konsultan manajemen W. Edwards Deming* mengklaim bahwa 95%

dari variabilitas kinerja harus diarahkan ke desain sistem atau proses, dan hanya 5% dari kinerja disebabkan oleh seberapa baik karyawan menerapkan keterampilan mereka. Meski kontra-intuitif, jika benar, maka pertama-tama fokuslah pada sistem. Empat teknik dasar dapat digunakan untuk menilai keadaan operasi dengan cepat.

Bongkar Dulu

Di salah satu pabrik yang dilatih Miura, dia meminta presiden untuk membongkar salah satu motor hidrolik yang sudah jadi dan memasangnya kembali. Ini akan memberikan waktu yang akurat tentang berapa lama itu bisa dirakit, alih-alih mengasumsikan perakitan membutuhkan waktu tunggu 4 minggu penuh seperti saat ini. Kenyataannya, begitu motornya dibongkar, hanya butuh waktu 1 jam untuk merakitnya kembali. Berfokuslah untuk melihat proses akhir dan bekerja mundur untuk mendapatkan waktu tunggu ideal kita, yang merupakan jumlah waktu siklus operator pada bagian tertentu.

Ini adalah titik di mana Taiichi Ohno akan meruntuhkan rak jig, mengeluarkan inventaris, menyingkirkan mesin terkomputerisasi, dan mendapatkan ide inti tentang mengalirkan pekerjaan tanpa pekerjaan dalam proses (WIP). Pemikiran seperti ini, bahwa tidak apa-apa untuk memiliki waktu tunggu 4 minggu, memungkinkan bagian yang tidak bernilai tambah dari pekerjaan meruntuhkan dan membangun diterima ketika, pada kenyataannya, ini adalah salah satu masalah yang paling kita miliki. mengendalikan.

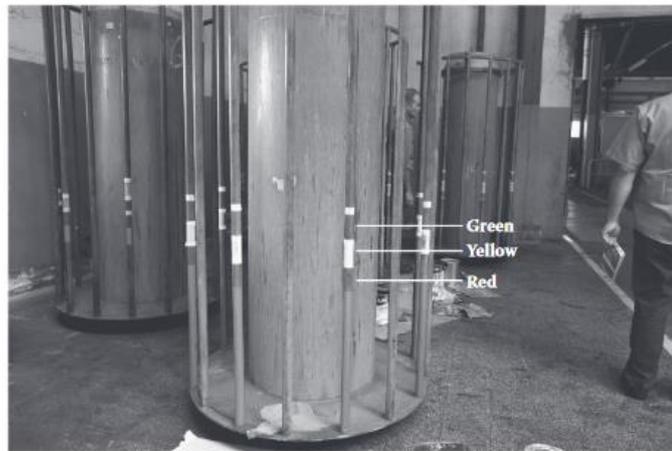
Kami mendorong kita untuk memikirkan hal ini dari dok pengiriman kembali ke hulu, atau jika kita tidak mengirimkan produk, maka dari titik terakhir dalam proses kita sebelum interaksi terakhir dengan pelanggan kita. Pikirkan tentang berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan nyata. Kurangi jarak yang diciptakan oleh penggunaan mesin terkomputerisasi, sistem rak, dan sistem transportasi. Jika semuanya hilang, kita dapat terhubung dan menanggapi kebutuhan pelanggan kita saat ini juga.

Hijau, Kuning, Merah

Satu-satunya tujuan inventarisasi adalah berfungsi sebagai penyangga waktu untuk aktivitas yang tidak seimbang. Oleh karena itu, memiliki inventaris adalah teknik untuk menjalankan area yang tidak sesinkron mungkin. Kami menggunakan teknik Post-It Notes untuk menyoroti kelebihan persediaan. Dengan tiga warna (hijau, kuning, merah/merah muda), mulailah melabeli semua inventaris. Gunakan warna hijau untuk item yang akan digunakan dalam beberapa jam, kuning untuk satu atau dua hari, dan merah untuk waktu yang lebih lama saat persediaan tidak bergerak (Gambar 7.1).

Setelah semuanya diberi label, semua yang tidak berlabel hijau harus dikeluarkan dari area kerja.

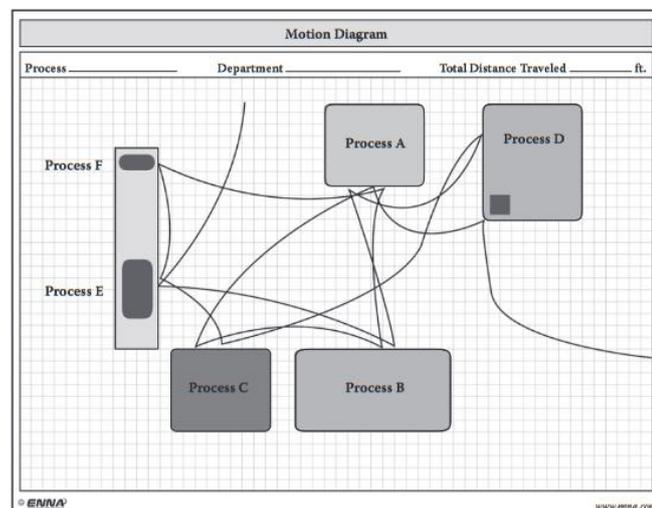
Kenyataannya adalah, di sebagian besar tempat, sebagian besar label kita berwarna merah, dan kita akan menemukan ratusan item yang dapat dihilangkan atau setidaknya disimpan saat tidak digunakan.



Gambar 7.1 Garis tingkat stok hijau, kuning, merah.

Diagram Spageti

Setiap langkah yang diambil membutuhkan uang, dan setiap langkah yang tidak diambil adalah uang yang dihemat. Untuk menggunakan Diagram Spaghetti (juga dikenal sebagai Diagram Gerak), mintalah seseorang mengikuti seorang pekerja berkeliling selama beberapa jam dan lacak pola pergerakan orang tersebut ke peta fasilitas. Ketika waktunya selesai, sebuah gambar tipikal akan menyerupai sepiring spaghetti, dengan garis-garis yang tumpang tindih (Gambar 7.2).



Gambar 7.2 Diagram gerak.

Asumsikan setiap langkah yang diambil biaya rata-rata dua sen. Oleh karena itu, hanya dengan memindahkan bagian demi bagian lebih dekat ke setiap orang, kita dapat menghemat ratusan dolar setiap minggu.

Pengambilan Sampel Aktivitas

Sebagai seorang manajer, kita perlu waspada setiap kali seseorang melangkah ke lantai sebenarnya, baik itu kantor atau area produksi. Mulai pelacakan setiap kali seseorang memasuki area kerja. Kegiatan apa yang mereka ikuti? Dengan mengelompokkan aktivitas

bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, kita akan mulai menemukan di mana waktu terbuang sia-sia.

Pendekatan ini harus selalu digunakan untuk membimbing para manajer untuk belajar melihat pekerjaan dan pemborosan; untuk mulai membangun kepekaan sendiri terhadap kondisi yang menimbulkan biaya tambahan.

7.2 MEMBUANG SAMPAH SETELAH TERIDENTIFIKASI

Setelah kita membuka mata terhadap pemborosan di fasilitas kita, sekarang saatnya untuk berusaha menghilangkannya. Salah satu faktor kunci yang membedakan tim sukses dari yang lain adalah disiplin pribadi. Bukti paling jelas dari disiplin pribadi tercermin di tempat kerja individu di area kerja.

Pada salah satu kunjungan awal Collin ke Jepang, pernyataan pertama manajer operasi Sinko Air Conditioning kepada kelompok tersebut adalah, “Di pabrik ini, kami berjalan dengan banyak langkah per menit.” Seperti yang kami sebutkan sebelumnya, mereka menggunakan latihan pagi untuk mengatur kecepatan fasilitas mereka, dan kemudian para pekerja mempertahankannya sepanjang hari. Implikasinya mulai meresap dengan Collin setelah beberapa menit pertama menyaksikan ini. Intensionalitas: “kemana saya pergi dan untuk tujuan apa?” harus tercermin dalam tingkat aktivitas.

Intensionalitas: Kemana saya pergi dan untuk tujuan apa?

Menerapkan 5S

Salah satu indikasi praktik keterlibatan karyawan adalah penerapan S (baik itu 2S, 4S, 5S, atau 6S) dan sejauh mana pemborosan dihilangkan dari operasi. Praktik Jepang ini adalah pilihan populer untuk implementasi awal Kaizen karena sifatnya yang sangat visual. Saat kita memecahnya, pentingnya 5S adalah membantu kita mengatur ruang dan membuang sampah. Kemampuan mempertahankan 5S adalah indikator terbaik dari disiplin yang dibutuhkan dari manajemen pabrik (Gambar 7.3).



Gambar 7.3 Perincian 5S.

Secara tradisional, kita dapat mengamati 4 S pertama dan kemudian memastikan kita mengikutinya (S kelima). Penafsiran modern telah mempersingkat ini menjadi 2S (Kebersihan dan Disiplin Diri), tetapi prinsip dasarnya tetap berlaku.

Mempertahankan 5S

Tidak cukup hanya mempraktekkan 5S dalam pemeliharaan peralatan dan kondisi lantai yang perlu dibersihkan secara manual. 5S harus diterapkan di seluruh organisasi agar memiliki efek budaya. Dengan menggunakan proses pembersihan, dan menjaga kebersihan itu, kita merancang proses agar karyawan berhasil. Pastikan semuanya dalam keadaan berfungsi, operasional agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Ini akan memastikan pekerjaan lebih aman dan lebih mudah dan menghasilkan produk berkualitas lebih tinggi.

Saat kami melakukan penilaian terhadap peralatan pabrik, pertama-tama kami perlu memeriksa seberapa baik pembersihan yang diterapkan saat ini. Membersihkan adalah dasar dari segalanya, termasuk Kaizen. Sebagai contoh pentingnya kebersihan, perhatikan dapur restoran yang terawat baik. Mereka selalu dijaga agar tetap rapi, dan 2S (Sort and Set in Order) dipertahankan dengan baik. Hanya bahan yang akan digunakan yang diletakkan di talenan, tepat saat diperlukan, dan selalu segar untuk disiapkan dan dimasak. Alat-alat yang digunakan para koki terawat dengan baik, terutama pisau. Pelanggan tidak terus mengkurui restoran yang dapurnya tidak bersih dan rapi. Bahkan ketika bisnis restoran berkembang pesat, kesuksesan bisnis mungkin hanya sementara jika dapur tidak dijaga kebersihannya.

Jadi bagaimana kita bisa menerapkan ide kebersihan ini ke lantai bengkel produksi? Mulailah dengan melihat sumber-sumber kenajisan. Tetesan oli kotor di sekitar mesin dapat menyebabkan pekerjaan yang ceroboh serta masalah keselamatan, seperti pekerja terpeleset dan jatuh. Oleh karena itu, sangat penting untuk membersihkan mesin dan peralatan secara menyeluruh sebelum menerapkan Kaizen.

Di Jepang, bersih-bersih adalah bagian dari budaya sehari-hari, dan semua siswa di sekolah, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah atas, diajarkan untuk membersihkan ruang kelas mereka sendiri setiap hari. Oleh karena itu, karyawan di Jepang juga diharapkan untuk membersihkan setiap tempat kerja mereka setiap hari.

Idenya adalah jika setiap orang terus menjaga tempat kerjanya melalui pembersihan, kualitas kerja yang lebih tinggi pasti akan dihasilkan darinya. Membersihkan adalah dasar untuk meningkatkan kesadaran diri sendiri. Saat kita menyapu dan memoles lantai dengan menyekanya dengan kain gosok, kita akan mulai melihat semakin banyak kekotoran yang terlihat di bawah barang-barang yang sering diabaikan. Semakin banyak pembersihan dilakukan, kita akan melihat ada sampah di lantai, dan reaksi otomatis kita akan segera mengambilnya dan mencari tahu mengapa hal itu terjadi.

Dengan perubahan pemikiran ini, kita akan mulai memungut sampah dari lantai toko sekecil apapun demi menjaga tingkat kebersihannya. Kemudian, kita dapat mulai menerapkan kreativitas kita untuk mencegah sampah kecil sekalipun jatuh ke lantai. Namun, jangan batasi pembersihan kita hanya untuk mesin. Bekerja menuju peningkatan tingkat kebersihan di seluruh tempat kerja untuk memperkuat kapasitas masing-masing area kerja.

Setelah kita menghilangkan beberapa sumber limbah dan aktivitas boros yang nyata ini, kita dapat mulai memeriksa aliran material melalui fasilitas kita.

7.3 SAMPAH STAGNASI DAN GERAK

PEC membagi sampah menjadi dua kategori: Stagnasi dan Gerak/Transportasi. Stagnasi berfokus pada item, saat mereka melewati fasilitas dan saat mereka diam. Gerak/Transportasi menganalisis bagaimana orang bergerak saat mereka melakukan pekerjaan. Sensei Miura, Hitoshi Yamada, adalah orang pertama yang mengartikulasikan konsep pemborosan Stagnasi, pada tahun 1975 ketika dia belajar tentang Toyota Production System langsung di bawah Taiichi Ohno. Tuan Yamada mengetahui bahwa rasio antara waktu proses dan waktu stagnasi dalam fasilitas Toyota yang paling efisien adalah 1:300.

Artinya, untuk setiap 1 menit sebuah produk dikerjakan (dalam proses), ia menunggu selama 300 menit. Tuan Yamada terkejut saat mengetahui bahwa bahkan Toyota, pemimpin dunia dalam menyediakan produk tepat waktu, mengalami banyak waktu stagnan. Untuk memperjelas, ketika kita berbicara tentang waktu pemrosesan, kita berbicara tentang waktu aktual yang dihabiskan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Misalnya, dalam proses pencetakan, waktu pemrosesan hanya 1 detik: ketika raksasa mati menumbuk bersama, mengubah bahan mentah menjadi sepotong logam yang dicap.

Waktu di mana setiap cetakan bergerak kembali ke posisinya dan bahan baku dimasukkan tidak dihitung dalam waktu pemrosesan karena item yang dimaksud, dalam hal ini potongan logam mentah, dibiarkan stagnan — hanya pekerjaan yang tersisa antara proses nilai tambah. Waktu yang dihabiskan untuk persiapan bahan baku atau pemindahan mesin yang tidak perlu tidak menambah nilai tambah bagi pelanggan, sehingga dianggap sebagai pemborosan Stagnasi. Dengan pemahaman tentang pemrosesan hingga stagnasi di Toyota, Mr. Yamada keluar dan mulai mengumpulkan data di fasilitas lain di Jepang untuk melihat bagaimana perbandingannya. Temuannya menunjukkan bahwa perusahaan yang menghasilkan uang memiliki rasio 1:5.000, sedangkan perusahaan yang merugi memiliki rasio pemrosesan terhadap waktu stagnasi 1:10.000 (Gambar 7.4).

Production lead time	=	Processing time + Stagnation time
Company comparison		Processing : stagnation Ratio
Toyota		1 : 300
General companies		1 : 5,000
General companies in deficit		1 : 10,000

Gambar 7.4 Stagnasi limbah terhadap rasio waktu pemrosesan.

Pada saat penelitiannya, Mr. Yamada berfokus pada peningkatan produktivitas dengan mengurangi waktu pemrosesan dan menerapkan sistem otomasi mutakhir. Lagi pula,

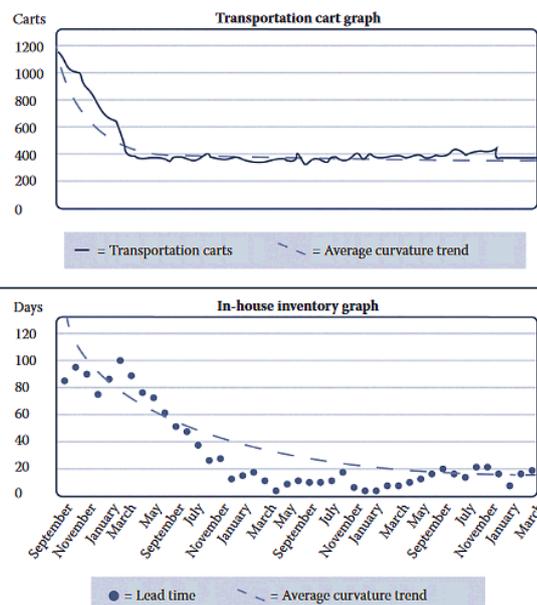
begitulah cara perusahaan Amerika begitu sukses selama bertahun-tahun, jadi mengapa tidak menerapkan sistem otomatis canggih yang sama untuk memproduksi barang secara massal? Namun segera, Tuan Yamada menyadari bahwa dia perlu fokus untuk menghilangkan WIP, karena mereka adalah kunci dari pemborosan Stagnasi yang ada. Inilah bagaimana dia bisa membuat berbagai perusahaan menguntungkan sekali lagi. Tuan Yamada menyalahkan berbagai inventaris yang ditemukan di rantai produksi sebagai penyebab utama waktu tunggu yang lama dan melabeli inventaris ini sebagai barang simpanan (apakah itu WIP, bahan baku, atau barang jadi) Stagnasi pemborosan. Setiap kali Pak Yamada melatih di sebuah pabrik sekarang, dia mulai dengan identifikasi dan pembuangan limbah Stagnasi tersebut. Menghilangkan Stagnasi memungkinkan perusahaan untuk mengurangi inventaris yang disimpan dan meningkatkan arus kas mereka dengan membebaskan semua sumber daya yang saat ini terikat dalam item WIP.

Bagaimana Kita Bisa Mengidentifikasi Sampah Stagnasi?

Nilai aset persediaan seperti yang dijelaskan pada laporan keuangan perusahaan kita meliputi nilai persediaan barang jadi, persediaan setengah jadi, persediaan WIP, dan bahan baku. Namun, kita tidak melihat kantong uang tunai tergeletak di lantai di fasilitas kita. Sebaliknya, kita melihat barang jadi dan item WIP di palet dan gerobak. Ini semua adalah bagian dari pemborosan Stagnasi.

Sederhananya, cara paling efektif untuk mengurangi limbah Stagnasi adalah dengan sepenuhnya menghilangkan rak penyimpanan dan mengurangi jumlah palet dan gerobak dalam bisnis. Keterbatasan ini memaksa kita untuk berpikir secara berbeda tentang bagaimana kita menghasilkan produk kita.

Beberapa tahun yang lalu, Miura bekerja dengan perusahaan furnitur, Maruni Wood Industry, yang memulai perjalanannya dengan terlebih dahulu melepas sabuk konveyor yang digunakan untuk jalur pengemasan mereka. Dengan mendekatkan proses mereka dan menciptakan ruang yang lebih fleksibel di dalam pabrik (proses yang disebut “Majime”), mereka mampu mengubah cara mereka menangani manajemen waktu.



Gambar 7.5 Gerobak pengangkut dan persediaan barang jadi di Maruni Wood Industry.

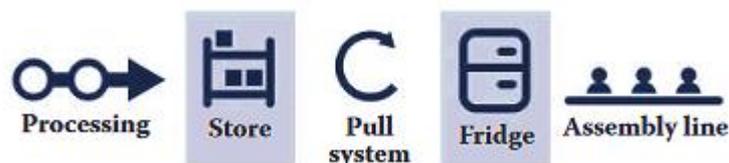
Mereka menciptakan aliran antara proses yang berbeda, dan lini produksi mereka ditingkatkan melalui Kaizen untuk mengakomodasi sistem produksi lot kecil. Akibatnya, jumlah gerobak transportasi antar tahap menurun selama rentang waktu 2 tahun dari 1200 gerobak menjadi hanya 400. Seluruh sistem produksi mereka telah beralih ke sistem produksi make-to-customer-order yang lengkap, mengurangi lead barang jadi mereka. waktu dari 3,5 bulan sampai 10 hari (Gambar 7.5).

7.5 TOKO DAN KULKAS

Banyak orang mengatakan bahwa mereka telah menerapkan sistem Lean, seperti 5S atau 2S, dalam bisnis mereka dan telah meraih sukses besar, tetapi jika kita melakukan tur melalui lantai toko mereka, kemungkinan besar kita akan menemukan ratusan item yang mungkin tidak akan laku. untuk digunakan hari itu untuk produksi. Jika kita bertanya kepada salah satu karyawan apakah suatu alat atau bahan diperlukan, mereka mungkin akan menjawab ya karena itu bisa berguna di beberapa titik, bukan karena mereka perlu menggunakannya pada hari itu.

Untuk membantu pekerja memutuskan apakah sesuatu diperlukan, kita perlu memberi mereka kerangka waktu sehingga mereka dapat menentukan kebutuhan suatu barang dengan tepat. Alih-alih menanyakan apakah ada sesuatu yang diperlukan, coba tanyakan, "Kapan tepatnya kita membutuhkan barang ini hari ini?" Hanya item yang akan digunakan pada hari itu yang boleh dibiarkan di area kerja proses. Jika alat, bahan, atau peralatan tidak digunakan hari itu, itu harus dikembalikan.

Kami menyebut area di mana barang-barang yang dibutuhkan saat ini disimpan sebagai "Kulkas". Area upstream dari proses kita di mana kita mengembalikan item yang tidak diperlukan disebut "Store". PEC menggunakan konsep Store and Fridge ini untuk menentukan penempatan yang benar dari barang-barang yang diperlukan untuk menghilangkan Stagnasi (Gambar 7.6). Dalam Sistem Produksi Toyota, mereka menyebut area tempat barang jadi ditempatkan sementara sebagai "Toko". Pak Ohno mengajarkan bahwa lokasi Toko harus berada di tempat penyelesaian barang. Pekerja dari proses hilir menarik barang-barang, dalam jumlah yang diperlukan, dari lokasi Toko, kemudian pekerja hilir menempatkan barang-barang tersebut di awal lini produksi mereka, atau Lemari Es.



Gambar 7.6 Ilustrasi lokasi Toko dan Kulkas.

Mungkin bermanfaat untuk memikirkan hal ini dalam kaitannya dengan contoh pengaturan rumah tangga. kita pergi ke supermarket/toko untuk membeli bahan-bahan yang diperlukan untuk beberapa hari atau minggu ke depan dan membawanya pulang untuk disimpan di lemari es kita.

Kembali ke proses kerja kita, jika ada terlalu banyak barang di Lemari Es kita, kita perlu memikirkan untuk mengeluarkan setiap barang dari Lemari Es yang tidak diperlukan untuk hari itu. Jika ada terlalu banyak item di Toko kita, kita memproduksi secara berlebihan dan perlu memeriksa proses upstream kita. Cara penempatan item ini, dengan menggunakan konsep Store and Fridge, membantu dengan mudah mengidentifikasi pemborosan Stagnasi, terlepas dari tingkat pemahaman Kaizen orang tersebut (Gambar 7.7).

Ini juga membantu jika kita memikirkan setiap proses dalam fasilitas kita sebagai pelanggan terpisah. Item yang ditempatkan di Lemari Es adalah apa yang telah "dibeli" oleh orang-orang dari proses hilir.

Tidak ada cara untuk menghilangkan pemborosan Stagnasi jika karyawan kita tetap berpegang pada poin, "Kami telah memproduksi persis seperti yang diperintahkan departemen produksi kepada kami. Oleh karena itu, kami tidak memproduksi berlebihan" atau "Saat item akan digunakan dalam proses hilir tidak ada hubungannya dengan aliran proses internal kami." Ini adalah pola pikir yang harus diubah agar Stagnasi dapat dihilangkan. Setiap karyawan harus memahami tingkat produksi yang paling efisien di fasilitas kita. Dengan memanfaatkan ruang di lantai toko kita dengan Lemari Es dan Toko, kita dapat dengan cepat mengilustrasikan kepada semua orang berapa jumlah yang tepat untuk diproduksi.

	Store	Fridge
Placement location	Where items are produced.	Where items are used.
How items are placed	You know who the items pull. Where and when the item was produced.	You know when the items are to be used.
Management	Workers who produced the items. Workers who purchase the item.	Workers who use the item.

Gambar 7.7 Penempatan barang di Toko dan Lemari Es.

7.5 BERIKAN MATERI KITA 3F

Alat lain untuk mengurangi Stagnasi adalah konsep Manajemen 3F. Konsep ini, digunakan untuk mengatur bahan, singkatan dari Fixed Location, Fixed Item Identification, dan Fixed Quantity. Lokasi Tetap: Setiap item harus ditempatkan di area yang ditentukan. Garis digambar di lantai pabrik untuk memisahkan dengan jelas area Toko dan Lemari Es. Lokasi ini tidak berubah—mereka tetap.

Identifikasi Item Tetap: Item selalu ditempatkan di lokasi yang sama. Selama setiap jenis bahan baku yang berbeda selalu ditempatkan di lokasi tetap yang sama di Toko Bahan Baku, saat pekerja datang ke "toko" setiap hari, tidak perlu memberi label apa pun—mereka hanya melihat di tempat yang sama seperti hari sebelumnya. Ini mengurangi waktu yang terbuang untuk mencari. Jumlah Tetap: Hanya sejumlah barang tertentu yang boleh

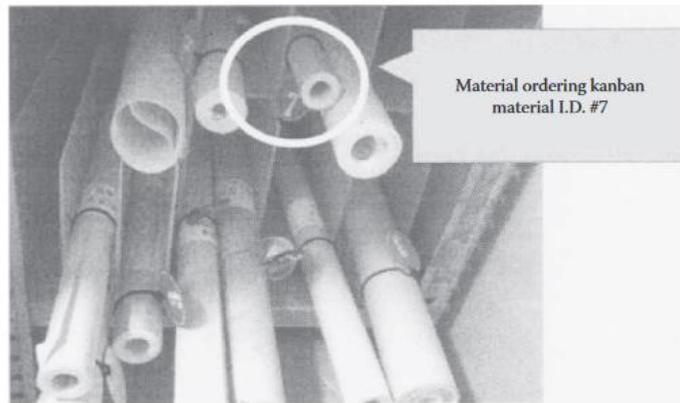
ditempatkan di suatu ruang, seringkali dengan membuat secara fisik tidak mungkin untuk memasukkan lebih banyak barang di sana. Ini mengurangi pemborosan produksi berlebih dan pembelian berlebih. Penghapusan limbah Stagnasi selalu dimulai dengan memvisualisasikan bagaimana barang atau bahan ditempatkan. Hal ini memungkinkan manajer dan karyawannya untuk dengan cepat mendeteksi apakah suatu situasi normal atau tidak normal dan memberikan waktu untuk mencegah terjadinya kesalahan.

7.6. MENGGUNAKAN KANBAN UNTUK MENGHILANGKAN SAMPAH STAGNASI

Produsen panganan di Jepang, Suzette, yang menjual ke berbagai department store di seluruh Jepang, telah membangun model bisnis mereka dengan menyediakan panganan manis berkualitas tinggi kepada pelanggan dengan harga yang wajar. Mereka dapat menawarkan kesepakatan seperti itu karena mereka telah mencapai pengurangan biaya yang signifikan dalam fasilitas produksi mereka melalui penerapan Kaizen yang sebenarnya. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka, mereka juga telah mulai menerapkan konsep Kaizen yang sama ke dalam cara mereka memperlakukan toko ritel tempat produk mereka berada. Langkah pertama mereka adalah berfokus pada pengelolaan bagaimana setiap barang ditempatkan dan dikemas di setiap lokasi.

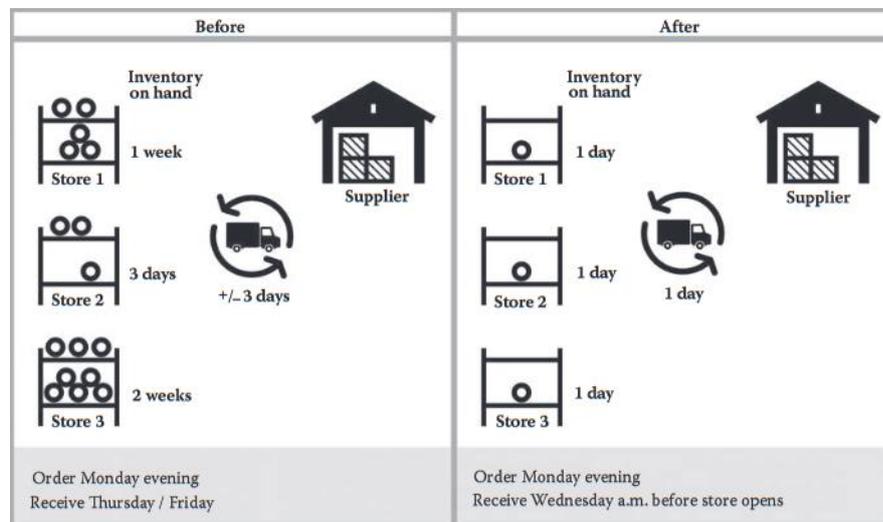
Setiap toko ritel memiliki tingkat stok minimum yang berbeda untuk bahan kemasan yang digunakan untuk membungkus kembang gula. Ini adalah poin penting untuk dibakukan dan disistematisasikan, karena biaya tenaga kerja dan pengemasan produk. Variasi stok bahan kemasan yang tersedia ini menyebabkan beberapa toko ritel menyimpan bahan kemasan selama 2 minggu untuk kemungkinan pesanan di masa mendatang dari pelanggan. Mereka perlu menghilangkan pemborosan ini karena penyimpanan bahan kemasan menghabiskan banyak ruang toko dan mengunci uang ke dalam bahan tersebut. Solusi mereka adalah bekerja sama dengan pemasok untuk mengubah waktu tunggu yang diperlukan agar bahan pengemasan dikirim ke toko tertentu. Melalui kerja sama, mereka berhasil mempersingkat waktu sehingga ketika toko ritel ingin memesan bahan kemasan baru, sekarang akan dikirimkan dalam 1 hari. Untuk melanjutkan kesuksesan ini, sistem pemesanan Kanban diterapkan.

Dalam situasi ini, setiap Kanban mewakili kartu pesanan kepada pemasok mereka. Untuk memudahkan proses pemesanan, setiap jenis bahan kemasan diberi tag yang berisi nomor ID unik. Misalnya, ketika kertas kado berlabel Kanban Tag 1 digunakan oleh karyawan ritel, label tersebut diberikan kepada manajer ritel.



Gambar 7.8 Sistem pemesanan kanban.

Di penghujung hari, saat bisnis tutup, manajer ritel akan memesan kertas pembungkus tersebut dari pemasok masing-masing, dan barang dikirim ke toko ritel pada pagi hari kedua setelah pesanan dilakukan. (Jika dipesan pada Senin malam, paket tiba pada Rabu pagi sebelum toko dibuka pada hari itu.) Sistem Kanban ini memungkinkan mereka untuk memesan barang-barang yang diperlukan dalam waktu tunggu yang jauh lebih singkat sehingga mereka hanya perlu membawa persediaan senilai satu hari di toko ritel mereka (Gambar 7.8).



Gambar 7.9 Sebelum dan sesudah Kaizen—sistem pemesanan Kanban.

Saat ini, persediaan di lokasi ritel mereka tidak lebih dari 3 hari, dan proses pemesanan bahan di toko menjadi sangat mudah dikelola karena penerapan sistem Kanban mereka. Ms. Aya Sato, manajer ritel dari toko mereka di Yokohama, dengan bangga mengatakan kepada kami bahwa, “Tugas inventarisasi berkala sekarang hanya memakan waktu 15 menit, dibandingkan dengan 1 jam sebelumnya.” Sistem pemesanan Kanban ini saat ini diterapkan di lebih dari 50 lokasi ritel lainnya. Direktur eksekutif produksi, Bapak Masanobu Tomita, melaporkan bahwa inventaris material keseluruhan dari semua toko ritel sejauh ini telah berkurang sebesar 21,5%. Diperkirakan Mr. Tomita bahwa total persediaan akan berkurang

lebih dari 50% setelah setiap lokasi ritel di seluruh Jepang berhasil menerapkan sistem Kanban ini (Gambar 7.9).

7.7 KESIMPULAN

Dengan menerapkan konsep seperti Toko dan Lemari Es, kita dapat mulai menghilangkan pemborosan yang telah kita identifikasi di seluruh lini produksi kita. Dengan menantang asumsi kebutuhan organisasi kita saat ini beroperasi, kita akan menemukan pemborosan dalam segala bentuk, memungkinkan kita menggunakan Kaizen untuk menghilangkannya.

BAB 8

MENGGUNAKAN PAPAN PRODUKSI UNTUK MANAJEMEN WAKTU

Saat kita mulai menghilangkan pemborosan, secara alami kita akan mulai bertanya pada diri sendiri beberapa pertanyaan: Bagaimana kita tahu jumlah produksi yang tepat? Apa leadtime yang tepat untuk mengatur antar proses sehingga semuanya mengalir secara merata dan tidak ada limbah yang menumpuk?

Untuk mulai menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, ada beberapa langkah yang dapat kita ambil untuk membuat segala sesuatu dalam proses kita menjadi visual. Ini termasuk bagaimana jadwal harian diukur, bagaimana kita menjadwalkan hari kita sebagai manajer untuk memastikan semuanya berjalan dengan lancar dan tepat waktu, dan bagaimana pemeliharaan dilakukan untuk memastikan kita berada pada, atau hampir, 100% mesin uptime .

8.1 TANTANGAN HARIAN MANAJER

Setiap hari, seorang manajer menghadapi serangkaian tantangan. Biasanya, perhatian langsung seorang manajer berkisar pada faktor-faktor ini:

- Mempersiapkan kegiatan hari/shift
- Menganalisis dan memperbarui jadwal
- Perubahan yang terjadi sepanjang shift
- Keadaan khusus (cacat, pengerjaan ulang, permintaan...)

Semua ini penting untuk dipahami dan difokuskan setiap hari. Namun, begitu kita mengadopsi pola pikir Kaizen, kita akan dapat mengubah fokus kita, karena hal ini akan dengan mudah ditangani setiap hari. Dengan membuat informasi produksi tersedia untuk semua pekerja, melalui konsep Store and Fridge, kita dapat mengurangi kebutuhan akan penetapan tujuan setiap hari. Demikian pula, melalui penggunaan manajemen produksi per jam, penjadwalan sudah ditangani sehingga kita tidak perlu menghabiskan banyak waktu untuk aspek manajemen tersebut dan dapat memfokuskan upaya kita di tempat lain.

Jadi di mana kita harus fokus setiap hari? Dengan mengadopsi Kaizen di organisasi kita, kita harus mulai berfokus pada:

- Memproduksi apa yang dibutuhkan, saat dibutuhkan
- Melacak hasil per jam di setiap area kerja, inventaris, dan perputaran inventaris
- Melacak ide-ide Kaizen dan penerapannya

Kita dapat melihat pergeseran fokus dari daftar pertama ke daftar kedua. Alih-alih hanya melalui kesibukan sehari-hari, energi kita sebagai seorang manajer dapat dihabiskan untuk menilai kemajuan dan berjuang untuk perbaikan. Ini adalah mentalitas pembinaan. Seorang pelatih kepala tim olahraga tidak menghabiskan waktunya berfokus untuk memberi tahu semua orang tentang semua detail tujuan harian (memenangkan pertandingan) karena semua orang mengetahui tujuan tersebut dan bekerja untuk mencapainya. Sebaliknya, pelatih dapat

menghabiskan waktu mengamati anggota tim, memeriksa apakah mereka belajar dari latihan, dan memunculkan ide-ide segar untuk perbaikan.

Kegiatan Awal

Kita ingin memulai setiap hari dengan presisi dan komitmen. Kita telah membahas kekuatan sapaan pribadi dari penyelia atau manajer dan keefektifan rapat operasional singkat untuk memberi tahu semua orang tentang berita produksi terbaru. Teknik-teknik ini menumbuhkan hubungan yang konstruktif antara anggota tim dan manajemen serta memupuk perasaan menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Kualitas interaksi interpersonal membuat perbedaan antara menjadi pemain individu dan menjadi anggota tim. Dari sudut pandang operasi sehari-hari, hal pertama yang harus dilakukan adalah fokus pada aspek operasi yang berada dalam kendali operasional kita. Sebelum memulai, berjalan cepat di sekitar pabrik, bisa memberi banyak wawasan. Seringkali pada titik inilah kita dapat mengidentifikasi praktik kontraproduktif apa pun, dan memperbaikinya, bahkan sebelum produksi dimulai untuk hari itu.

8.2 PEKERJAAN STANDAR HARIAN MANAJEMEN

Manajer harus mempersiapkan setiap hari untuk produksi, dan ini termasuk proses startup dan komunikasi. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang kebutuhan bisnis dan tindakan masa lalu. Apa yang kami temukan bahwa pendekatan dan urutan yang baik untuk pekerjaan sehari-hari adalah sebagai berikut:

- Tinjau produksi shift sebelumnya dan tinjau setiap masalah atau potensi masalah.
- Verifikasi area utama, seperti status mesin.
- Periksa ketersediaan dan kualitas bahan baku, suku cadang, dan bahan habis pakai.
- Meninjau ketidakhadiran dan persyaratan tenaga kerja lainnya, termasuk keterampilan yang diperlukan untuk produksi hari itu.
- Alokasikan personel dan perbarui penyelia dan pimpinan tim jika ada perubahan.
- Menyambut karyawan saat mereka tiba di tempat kerja.
- Pastikan pekerjaan sudah siap sehingga bisnis dimulai tepat waktu.
- Jalani rencana hari itu dengan tim kita dan diskusikan kebutuhan atau area tertentu yang membutuhkan perhatian.
- Menghadiri rapat tim singkat yang dilakukan oleh penyelia yang membahas masalah produksi harian dan pembaruan dari perusahaan.

Untuk Persiapan, kita Harus Memiliki Data Harian

Bagian penting dari persiapan untuk mengelola operasi secara efektif dan memungkinkan orang lain untuk mengelola juga adalah memiliki data yang akurat, real-time, dan spesifik di semua lapisan bisnis. Jika sebuah bisnis berfokus pada jenis data ini, maka rapat dan komunikasi di seluruh perusahaan dapat dilakukan dengan cepat, gesit, dan dapat ditindaklanjuti. Melakukan hal ini memungkinkan setiap penyelia atau manajer lebih banyak waktu dan kesempatan untuk berbagi dengan departemen paralel atau departemen hulu dan hilir untuk menyinkronkan operasi dan informasi.

Alat Lean yang berguna untuk menyampaikan masalah atau masalah apa pun secara visual ke seluruh tempat kerja adalah Andon. Andon biasanya berupa lampu, ditempatkan

pada mesin atau jalur produksi, digunakan untuk menandakan proses normal atau tidak normal. Biasanya, lampu diberi kode warna hijau (normal), kuning (peringatan bahwa ada sesuatu yang tidak sempurna), atau merah (tidak normal, mesin atau saluran berhenti). Kita sering mendengar tentang Sistem Andon Toyota, di mana seseorang yang bekerja di lini produksi memiliki kesempatan, dan kewajiban, untuk menarik kabel untuk mengubah sistem menjadi kuning atau merah untuk meminta bantuan dan bahkan menghentikan seluruh lini produksi.

Dengan alat seperti ini, kita dapat dengan cepat dan efisien mengumpulkan informasi yang diperlukan tentang proses produksi kita secara real time. Semakin terkini informasinya, semakin tepat waktu tindakan korektif dapat diambil.

8.3 SEMUA ORANG DAPAT BERKONTRIBUSI UNTUK MELACAK DATA

Seharusnya tidak menjadi satu-satunya tanggung jawab manajer untuk mengumpulkan dan mengkomunikasikan informasi ke tempat kerja. Setiap karyawan harus memikul tanggung jawab untuk membuat operasi menjadi lebih transparan. Contoh bagaimana setiap orang dapat berkontribusi dalam pengumpulan data dan komunikasi di seluruh organisasi adalah dengan melihat contoh department store di Jepang berikut ini.

Sebuah department store besar di Jepang menempatkan satu orang di pintu masuk, dan merupakan tugas mereka untuk tidak hanya menyapa pembeli tetapi juga melacak jumlah orang yang memasuki toko, menggunakan konter genggam. Pada akhir jam pertama, mereka memiliki ide bagus tentang seberapa sibuk hari itu, berdasarkan data aliran pelanggan yang sebenarnya. Informasi ini kemudian disampaikan kepada staf penjualan di lantai, sehingga mereka dapat menilai lalu lintas di departemen mereka dan meminta staf tambahan jika perlu atau menugaskan kembali anggota tim untuk tugas lain seperti penyetokan ulang. Dengan mengumpulkan informasi lebih awal, mereka dapat menjadi fleksibel, memungkinkan manajer membuat keputusan berdasarkan kondisi yang berkembang saat ini.

Dengan memastikan setiap orang memiliki akses ke informasi penting kondisi saat ini, kita dapat meminimalkan menebak-nebak, mengizinkan pekerja kita untuk memprioritaskan dan mengatur, dan menilai praktik untuk tetap pada halaman yang sama—semua karena setiap orang memiliki akses ke rangkaian informasi yang sama. data.

Memvisualisasikan Data

Menambah gagasan bahwa setiap orang dapat dan harus berkontribusi untuk mengumpulkan data adalah bahwa data ini harus dibuat visual dan mudah dipahami oleh siapa saja. Informasi seperti pesanan pelanggan harian, kebutuhan produksi, dan bauran produk harus mudah dilihat oleh semua orang agar produksi berjalan lancar.

Pengetahuan terbuka ini juga akan memungkinkan kita untuk mulai menjadwalkan hari-hari kita dengan cara yang berbeda dan lebih efisien. Tapi bagaimana kita mulai menghubungkan berbagai proses kita sehingga semuanya mengalir bersama untuk mencapai kelancaran produksi? Salah satu caranya adalah memulai dengan papan manajemen visual.

Papan manajemen visual harus dipasang di dok pengiriman, karena ini adalah titik paling kritis dalam proses kita karena merupakan titik kontak terakhir sebelum pelanggan menggunakan produk kita. Papan ini harus dengan jelas menunjukkan jadwal pengiriman

harian, yang memungkinkan setiap orang untuk melihat perusahaan angkutan truk mana yang mengambil barang tertentu pada waktu tertentu. Selama setiap pengiriman keluar terjadwal diperiksa di penghujung hari, itu berarti produk jadi sudah benar pada rutenya ke masing-masing pelanggan.

Shipping management board - February 15 (Wednesday)					
	Logistic company	Product name	Quantity	Packaging prepared?	Delivery completed?
8:00					
9:00	Logistic company A	Product E	1000	Done	Done
10:00					
11:00	Logistic company B	Product F	1500	Done	Done
12:00					
1:00					
2:00	Logistic company C	Product G	1200		
3:00					
4:00					
5:00	Logistic company D	Product H	2000	Done	

Gambar 8.1 Contoh papan manajemen visual untuk pengiriman.

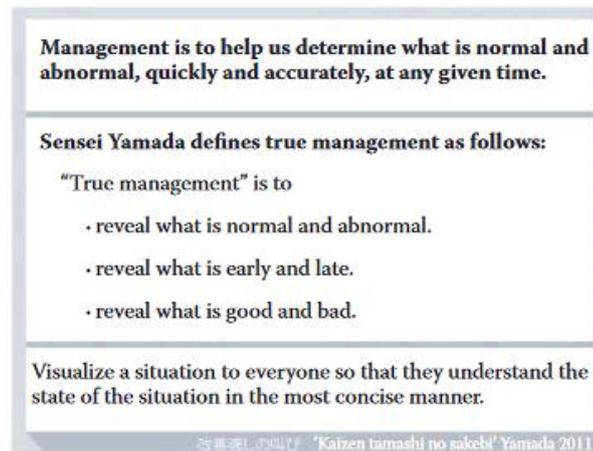
Mari kita lihat contoh papan manajemen visual untuk pengiriman di Kashiwa (Gambar 8.1). Jika, dalam contoh ini, adalah jam 2 siang, papan dengan jelas memberi tahu kita bahwa kiriman yang akan diambil oleh Perusahaan Logistik C belum selesai tetapi jatuh tempo (melihat kolom “Pengemasan Disiapkan?”), berarti ini pengiriman tidak akan dilakukan tepat waktu untuk sampai ke pelanggan akhir tepat waktu.

Meskipun argumen dapat dibuat bahwa pengiriman dapat dikemas dengan cepat sebelum truk tiba, jika pekerja telah menyadari bahwa muatan tidak dikemas pada pukul 13.00, mereka akan memiliki waktu untuk mengemasnya dengan cara yang masuk akal. Waktu sebelum truk tiba. Visualisasi informasi penting, seperti jadwal pengiriman dan kemajuan produksi, akan meningkatkan jumlah orang yang dapat mengidentifikasi masalah sebelum menjadi kritis dan merespons dengan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Memvisualisasikan Manajemen Produksi

Tujuan memvisualisasikan produksi adalah untuk menunjukkan kepada semua orang apakah pekerjaan berjalan lebih cepat, tepat waktu, atau lebih lambat dari jadwal. Jika kami mengetahui bahwa kami terlambat dari jadwal pada jam 5 sore, tidak mungkin untuk pulih karena semua orang sangat ingin meninggalkan pekerjaan dan pulang. Semakin cepat kita mengetahui apakah pekerjaan terlambat dari jadwal, semakin mudah untuk mengejar ketinggalan. Cara tercepat untuk menghilangkan keterlambatan dalam pekerjaan adalah

dengan segera menanggapi untuk mengatasi setiap keterlambatan, daripada menundanya hingga akhir hari kerja (Gambar 8.2).



Gambar 8.2 Memvisualisasikan manajemen produksi.

Dewan manajemen produksi harus menunjukkan informasi penting seperti barang apa yang perlu diproduksi dan berapa banyak barang yang harus diselesaikan pada waktu tertentu sepanjang hari. Pada setiap selang waktu, produksi aktual yang dicapai perlu dituliskan di samping sasaran untuk jangka waktu tertentu. Jika ada keterlambatan, penyebab dan penjelasannya harus didokumentasikan di papan tulis. Ketika produksi berjalan sesuai jadwal, ini berarti produksi dikelola tanpa masalah. Namun, jika ada sedikit keterlambatan dalam produksi, dokumentasi tertulis ini menunjukkan bagaimana hal itu segera diselesaikan dan ditangani (Gambar 8.3).

Production management board for the production line A—February 15				
Hour	Type	Goal	Actual	Issues/ solutions
8:00–9:00	Product A	100	100	
9:00–10:00	Product A	100	90	Production line stopped for 7 minutes due to machine breakdown
10:00–11:00		100	110	Work caught up by adding one support worker
11:00–12:00	Product F	90	90	
12:00–1:00		90	90	
1:00–2:00		90	90	
2:00–3:00	Product G	120	100	Raw material defects (20 units)
3:00–4:00		120	100	
4:00–5:00				Work caught up by adding one support worker

Gambar 8.3 Papan visualisasi manajemen produksi.

Merupakan peran manajer untuk sering mengunjungi setiap lantai toko dan memahami jenis masalah apa yang telah dihadapi atau diselesaikan. Penting juga untuk bekerja dengan orang-orang di setiap area kerja untuk memastikan masalah yang sama tidak terjadi lagi, terutama di lini produksi tertentu yang rentan terhadap jenis masalah tertentu berdasarkan riwayatnya. Dalam kasus di mana terdapat banyak masalah dengan mesin atau peralatan, departemen pemeliharaan harus diberi tahu sehingga mereka dapat melakukan perawatan yang lebih ekstensif pada mesin tertentu. Jika bahan mentah yang rusak menjadi penyebab masalah, departemen pembelian perlu diberi informasi yang diperlukan untuk mendidik pemasok mereka.

Last but not least, manajer harus sepenuhnya terlibat dengan semua departemen pendukung lainnya untuk memecahkan masalah yang berada di luar kendali departemen produksi.

8.4 BERALIH DARI MANAJEMEN HARIAN KE SETIAP JAM

Lantai produksi yang dikelola sehari-hari secara alami mengelola lalu lintas antar proses dalam peningkatan 1 hari. Artinya produksi suatu barang yang menggunakan tiga proses harus memiliki lead time 3 hari. Namun, untuk menghilangkan pemborosan Stagnasi secara efektif, kita perlu menyinkronkan berbagai proses produksi kita. Cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan mengalihkan produksi kita dari sistem manajemen harian ke sistem manajemen per jam (Gambar 8.4).

Management	Process 1	Process 2	Process 3	Lead time
Daily	Day 1	Day 2	Day 3	3 Days
Half day	Day 1, a.m.	Day 1, p.m.	Day 2, a.m.	1.5 Days
2 Hours	8:00–10:00	10:00–12:00	12:00–2:00	6 Hours
1 Hour	8:00–9:00	9:00–10:00	10:00–11:00	3 Hours

Gambar 8.4 Beralih dari produksi harian ke produksi per jam.

Mulailah dengan mengelola produksi kita dengan peningkatan setengah hari. Misalnya, proses pertama akan selesai pada siang hari, dan proses selanjutnya dapat dilakukan pada sore hari. Ini memungkinkan kita untuk memotong setengah waktu tunggu kita. Langkah selanjutnya adalah mengelola produksi kita dengan penambahan 2 jam, yang memungkinkan kita memangkas waktu tunggu menjadi setengahnya lagi. Jika kita memiliki proses yang memakan waktu lebih lama dari 2 jam, cukup jadwalkan proses itu untuk beberapa blok waktu 2 jam, tetapi pastikan kita tetap melakukan yang lainnya pada kecepatan tersebut.

Saat kita mulai memecah penjadwalan kita dari hari penuh ke kenaikan per jam, tampaknya mustahil untuk memenuhi tujuan baru. Namun, ketika orang mulai mendekati tujuan, mereka akan mulai menemukan cara untuk mempersingkat lead time, apakah itu dengan mengurangi limbah, memelihara peralatan dengan lebih baik sehingga waktu henti berkurang, atau mengatur ulang proses untuk mengakomodasi pergerakan yang lebih mudah. . Manajemen waktu yang lebih baik tidak hanya menghilangkan upaya produksi yang sia-sia, tetapi juga penting untuk meningkatkan produktivitas. Coba terapkan sistem manajemen waktu untuk proses produksi kita untuk menyinkronkan berbagai proses di fasilitas kita. Setelah kita menjadi lebih baik dalam menghilangkan pemborosan Stagnasi, kita akan dapat mengelola produksi kita secara lebih efektif dengan peningkatan waktu yang semakin kecil. Ini akan membantu kita menentukan alokasi tenaga kerja yang lebih efektif setiap hari, mengarahkan kita untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih fleksibel.

Contoh Produksi Per Jam—Nabeya

Salah satu perusahaan yang dilatih Miura, The Nabeya Company, awalnya membangun pabrik pemrosesan mesin baru pada tahun 1990 di pabrik Itonuki mereka, berdasarkan konsep Sistem Manufaktur Fleksibel. Sistem ini memungkinkan produksi terus menerus selama 24 jam dengan memanfaatkan sistem penyimpanan otomatis mutakhir, transportasi otomatis, dan peralatan otomatisasi pabrik. Itu benar-benar pabrik terobosan, menggunakan sistem otomasi paling inovatif saat itu.

Namun, setelah gelembung ekonomi pecah di Jepang pada tahun 1991, sistem produksi massal mereka tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan yang beragam. Sangat penting bagi perusahaan untuk beralih dari model produksi massal mereka ke sistem produksi campuran tinggi dan volume rendah untuk menanggapi permintaan pelanggan. Dengan visi ini, dan rasa urgensi, perusahaan meluncurkan gerakan transformasi produksi mereka pada tahun 2002.

Untuk melepaskan diri dari sistem produksi massal lama, yang sangat bergantung pada prakiraan penjualan untuk menentukan volume produksi, perusahaan berfokus pada catatan pengiriman aktual. Mereka menggunakan catatan pengiriman historis mereka untuk menentukan urutan penjualan dan mendasarkan ukuran lot produksi optimal mereka pada data aktual ini. Melalui banyak percobaan dan kesalahan, perusahaan berhasil mentransisikan sistem produksinya ke tujuan mereka yaitu sistem produksi lot kecil.

Sistem penyimpanan yang sepenuhnya otomatis yang dapat menyimpan dan mengangkut 1800 palet dihilangkan, dan sebagai gantinya barang-barang dalam proses mereka disimpan di satu palet, untuk lebih mudah menentukan proses mana yang bekerja pada waktu tertentu. Sebelum transisi, informasi jenis ini disimpan dalam sistem komputer, yang hanya dapat diakses oleh beberapa manajer. Kini, seluruh karyawan dapat langsung melihat di mana letak kemacetan dan apa yang perlu dilakukan untuk menghilangkannya.

Penggunaan komputer untuk manajemen produksi adalah salah satu dari banyak alasan mengapa sangat sulit bagi Nabeya untuk mengurangi jumlah barang dalam proses di fasilitas mereka. Dengan memvisualisasikan barang dalam proses di lantai pabrik, mereka mampu menyinkronkan produksi di antara departemen yang berbeda, sedikit demi sedikit. Pada saat yang sama, perusahaan juga bekerja keras menerapkan Kaizen pada mesin dan

peralatan mereka. Sebelumnya, mereka akan memasang empat pekerjaan ke jig yang sama di sebuah mesin, membuat kumpulan yang cukup besar. Setelah Kaizen, mereka sekarang hanya menyelesaikan satu pekerjaan pada satu waktu per mesin dan telah beralih dari mesin otomatis khusus ke mesin yang lebih umum, menjaga produksi lot kecil mereka gesit dan dapat berubah sewaktu-waktu untuk memenuhi permintaan pelanggan mereka. Sebagai hasil dari upaya mereka, waktu tunggu di pabrik Itonuki telah berkurang dari 43 hari menjadi hanya 4 hari, dan jumlah barang dalam proses berkurang dari 2.312 pekerjaan menjadi 150. Saat ini, perusahaan terus mengembangkan produk baru dan layanan dengan memanfaatkan fleksibilitas yang telah dicapai oleh fasilitas produksi mereka.

8.5 TINGKATKAN PRODUKSI KITA

Salah satu keluhan universal yang kami dengar dari manajer fasilitas adalah bagaimana menjadwalkan produksi di sistem baru. Antara juggling tanggal janji dari staf penjualan hingga waktu kerja dan mesin yang tidak merata, setiap organisasi menghadapi tantangan manajemen produksi. Bahkan ketika produksi berjalan lancar sesuai dengan jadwal, terkadang kami menderita karena tidak memiliki produk yang tepat untuk dikirim ke pelanggan berdasarkan pesanan mereka. Oleh karena itu, jadwal manajemen produksi harus ditetapkan sesuai dengan urutan pengiriman ke setiap pelanggan. Jika kita tidak menjadwalkan dengan cara ini, kemungkinan besar kita akan mendapatkan banyak produk jadi yang tidak perlu dan produk yang benar tidak cukup untuk memenuhi pesanan kita yang sebenarnya. Misalnya, Kashiwa Mokko, produsen furnitur mewah, menerapkan Sistem Produksi Toyota di bawah bimbingan langsung Taiichi Ohno, dan bahkan mereka kesulitan dalam penjadwalan produksi.

Dalam satu kunjungan ke pabrik, Tuan Ohno menunjukkan bahwa mereka kehilangan tanggal pengiriman karena mereka membuat stok yang tidak memiliki tanggal pengiriman—mereka membuat barang berdasarkan ramalan. Oleh karena itu, jika kita membuat "mungkin stok", yang menghasilkan "stok habis", kita tidak akan pernah dapat menemukan stok yang tepat untuk pengiriman. Presiden, Tuan Michiaki Seki, dengan jelas mengingat saat-saat ini dengan Taiichi Ohno, memberi tahu kami bahwa tidak ada yang bisa memahami implikasi sebenarnya dari apa yang dibagikan Pak Ohno saat itu. Namun, karena perusahaan terus menerapkan Kaizen, dengan pembinaan langsung dari Mr. Yamada sekarang, departemen produksi telah berhasil beradaptasi dengan One-Piece Flow dan mencapai produksi yang diratakan dengan menggunakan Sistem Tarik.

Akibatnya, perusahaan mengalihkan seluruh sistem produksinya dari yang diperkirakan menjadi terjadwal berdasarkan pesanan pelanggan. Transisi ini adalah yang pertama kali dicapai dalam industri furnitur di Jepang. Pak Seki memberi tahu kami dalam salah satu tur kami, "Saya selalu bertanya-tanya mengapa ada barang yang hilang padahal kami memiliki banyak inventaris produk jadi. Tapi segera setelah kami beralih ke produksi berdasarkan pesanan pelanggan yang sebenarnya, menghilangkan inventaris produk jadi, kami tidak memiliki produk yang hilang lagi" (Gambar 8.5).



Gambar 8.5 Pak Seki dengan Pak Ohno.

Manajemen Berdasarkan Satuan Waktu

Pertimbangkan bagaimana orang berlatih untuk maraton. Setiap pelari diwajibkan untuk menyelesaikan lari jarak jauh (26 mil/42,195 kilometer), dan sebagian besar dari mereka sudah memiliki waktu finis tertentu dalam pikiran mereka. Dalam situasi ini, bagaimana seharusnya pelari mengatur penampilan mereka, ketika mereka hanya memiliki waktu terakhir dalam pikiran mereka? Mereka memecah lari mereka menjadi bagian-bagian tambahan, biasanya dengan setiap mil atau kilometer, sehingga mereka dapat menganalisis waktu tersebut terhadap tujuan mereka untuk melihat apakah mereka berada di depan atau di belakang kecepatan yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan mereka.

Pelari biasanya memiliki jam tangan yang mereka periksa pada interval tertentu, sehingga mereka dapat memeriksa waktu nyata kinerja mereka yang sebenarnya dengan prediksi kecepatan mereka. Sasaran yang telah ditentukan sebelumnya ini pada setiap titik jarak tambahan setara dalam bisnis dengan sasaran per jam, dipecah menjadi siklus tertentu. Kami selalu melatih pekerja untuk mengelola proses produksi mereka berdasarkan peningkatan 1 jam dan selalu meluangkan waktu untuk melihat ke belakang setiap jam untuk memastikan tidak ada penundaan. Jika ada keterlambatan, pekerja harus segera mengidentifikasi masalah dan merumuskan solusi yang efektif untuk mengejar pekerjaan mereka kembali ke tujuan dalam blok 1 jam berikutnya. Manajemen waktu produksi juga sangat efektif untuk memberi sinyal kepada pekerja yang prosesnya lebih cepat dari jadwal, sehingga orang-orang tersebut dapat dibebaskan untuk membantu proses lain yang tertinggal atau menghabiskan waktu untuk proyek perbaikan (Gambar 8.6).

Full marathon	0-5 km	5-10 km	10-15 km	15-20 km	20-25 km	25-30 km	30-35 km	35-40 km
Production management board	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	1:00-2:00	2:00-3:00	3:00-4:00	4:00-5:00

Gambar 8.6 Peningkatan waktu maraton vs. peningkatan waktu produksi.

Dewan Manajemen Produksi Vs. Papan Skor Elektronik

Ketika kita melihat gambar lama dari jalur produksi ban berjalan, kita sering akan melihat papan skor elektronik tergantung di langit-langit. Papan skor ini biasanya menunjukkan informasi produksi, seperti tujuan produksi saat ini, jumlah produksi aktual, dan apa perbedaan antara tujuan dan produksi aktual (Gambar 8.7).



Gambar 8.7 Contoh papan skor elektronik.

Miura pernah mengunjungi produsen peralatan listrik untuk memberikan pelatihan Kaizen dan menyarankan untuk menerapkan dewan manajemen produksi. Usulannya disambut dengan, “Tidak perlu dewan manajemen produksi. Kami sudah mendapatkan kemajuan produksi utama kapan saja dari papan skor elektronik kami.” Meskipun benar kita dapat melihat target produksi mereka adalah 200 unit dan volume produksi aktual mereka adalah 180 unit (selisih antara keduanya juga ditunjukkan menjadi 20 unit), ketika ditanya apakah tindakan pencegahan telah dilakukan untuk mengoreksi situasinya, tidak ada satu pun manajer yang dapat menjawabnya.

Dewan manajemen tidak berguna jika tidak ada yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah yang ada yang mereka soroti. Informasi hanya berguna jika digunakan, bukan hanya jika dapat diakses.

Sebagai contoh, lini perakitan akhir Toyota merakit mobil-mobil dalam Sistem Produksi One-Piece Flow, dan setiap mobil mengalir menuruni lini tersebut dengan laju kecepatan yang sama, pada interval jarak yang sama. Setiap kali ada masalah, atau pekerjaan tertentu tidak dapat diselesaikan dalam waktu kerja standar, pekerja akan menarik kabel Andon yang terletak tepat di atas kepala mereka untuk menghentikan saluran dan memanggil pengawas. Supervisor akan datang dan, bersama-sama, mereka akan mengatasi masalah tersebut, di tempat, dan membawa produksi kembali ke aliran normalnya.

Adalah tugas manajemen untuk memastikan bahwa setiap segmen pekerjaan diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, dan bekerja berdampingan dengan pekerja untuk memecahkan masalah agar aliran pekerjaan tetap berjalan. Manajer harus mempertahankan sistem pendukung yang efektif di antara para pekerja untuk menanggapi keterlambatan produksi. Ini adalah bagaimana papan skor elektronik dapat berguna untuk area kerja—

selama dapat melacak kemajuan waktu nyata dari setiap pekerjaan dan membantu manajemen mengirimkan sistem pendukung untuk memecahkan masalah.

Sementara papan skor elektronik dapat memberi tahu kita ketika kita terlambat dari jadwal, dan kita akan mendengar dari orang-orang yang menggunakannya bahwa mereka dapat menanggapi kelainan apa pun kapan saja dengan melihat papan, tidak ada cara bagi papan untuk menunjukkan kepada mereka di mana kelainan itu berlangsung. Selain itu, selama lini produksi mereka tertinggal dari jadwal, mereka tidak akan pernah bisa mencapai kondisi ideal mereka.

Untuk melaksanakan semua pekerjaan yang diperlukan dan pengiriman ke pelanggan tepat waktu, kita harus memastikan bahwa produksi berjalan tepat seperti yang dijadwalkan, setiap jam, untuk mencapai tujuan harian kita. Karena keperluan ini, kami mendorong kita untuk mulai menggunakan papan manajemen visual sebagai alat utama untuk mencapai tujuan terpenting perusahaan kita: pengiriman ke pelanggan kita.

Saat menggunakan papan manajemen visual kita, sebaiknya luangkan waktu untuk memperbarui papan setiap jam secara manual. Menulis informasi secara manual akan menghubungkan kita dengan tujuan produksi dan situasi aktual, dan ini memungkinkan kita untuk mengetahui dengan cepat di mana perbedaan terjadi. Melalui pemutakhiran ini, supervisor di bisnis akan dapat mengelola seluruh area produksi dan menjaganya agar tetap sesuai jadwal (Gambar 8.8).



Gambar 8.8 Contoh papan yang diperbarui secara manual.

8.6 MENGGUNAKAN PAPAN MANAJEMEN VISUAL UNTUK MENGURANGI WAKTU LEMBUR

Contoh bagus penggunaan papan manajemen visual di lingkungan nonproduksi adalah Rumah Sakit Pusat Ube Kosan di Jepang. Setelah sejumlah manajer menghadiri kursus "Train the Trainer" PEC, Miura pergi mengunjungi rumah sakit untuk melihat bagaimana kemajuan perubahan Kaizen mereka. Karena seorang pasien melakukan kontak dengan banyak orang selama kunjungan mereka ke rumah sakit—dokter, perawat, spesialis, dan terapis fisik—hal ini dianggap sebagai salah satu tantangan terbesar yang dihadapi rumah sakit saat harus memvisualisasikan data mereka. Profesional medis mengatur jadwal mereka berdasarkan

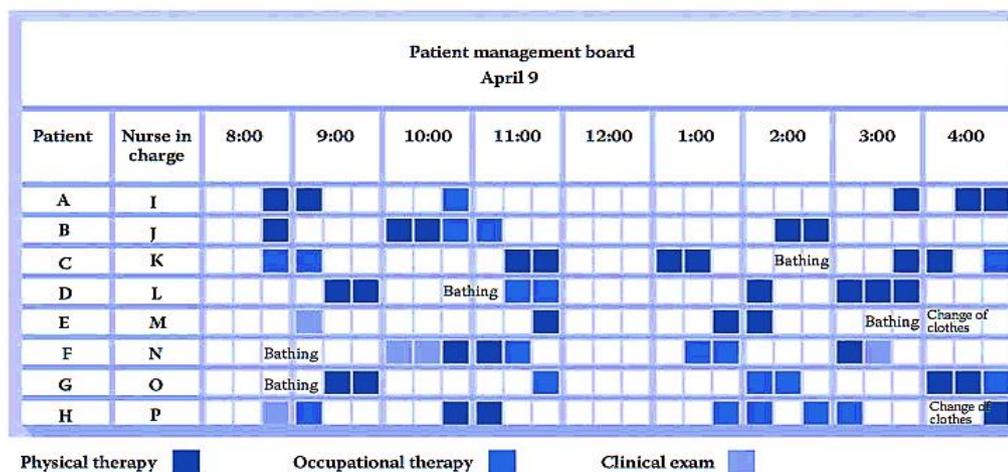
preferensi dan ketersediaan mereka sendiri, membuat banyak pasien memesan ganda dan harus dijadwal ulang.

Misalnya, seorang perawat dijadwalkan mengunjungi pasien untuk mengukur suhunya pada jam 9 pagi, hanya untuk mengetahui bahwa terapis fisik telah membawa pasien pergi ke latihan rehabilitasi dan pasien tidak akan kembali sampai jam 9:20 pagi. Dalam situasi ini, seorang perawat akan mengubah jadwal untuk pasien tersebut di tempat dan mengunjungi pasien berikutnya sesuai jadwal mereka untuk melihat apakah mereka tersedia lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Jelas, ini adalah pemborosan gerak, perjalanan, dan waktu (Gambar 8.9).

Issues identified before Kaizen	
1	Waste of motion to travel to a patient room
2	Waste of time in re-adjusting schedules to execute necessary medical responsibilities
3	Waste generated from having to work overtime hours as certain operations are put off

Gambar 8.9 Masalah yang teridentifikasi di Rumah Sakit Pusat Ube Kosan sebelum Kaizen.

Setelah mengidentifikasi masalah dalam sistem, solusi mereka adalah memvisualisasikan waktu kosong untuk setiap pasien dan membuat papan manajemen visual yang mencakup semua pasien mereka. Nama pasien dicantumkan pada sumbu vertikal papan, dan penambahan waktu, dalam blok 20 menit, ditempatkan pada sumbu horizontal. Magnet berkode warna kemudian digunakan untuk menggambarkan dengan tepat layanan apa yang diterima setiap pasien pada jam berapa, serta profesional medis mana yang ditugaskan untuk memberikan perawatan kepada pasien. Sistem ini memungkinkan jadwal setiap pasien, dan beban kerja masing-masing penyedia, terlihat jelas. Ini menghilangkan masalah pemesanan ganda jadwal pasien dan pemborosan gerak, perjalanan, dan waktu (Gambar 8.10).



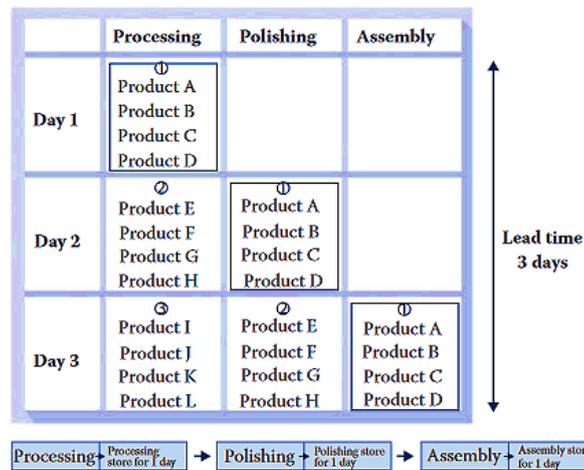
Gambar 8.10 Contoh papan manajemen visual pasien Rumah Sakit Pusat Ube Kosan.

Menghilangkan Masalah Stagnasi Dengan Menerapkan Manajemen Waktu

Untuk menghubungkan proses kita bersama-sama dengan lebih baik, dan menautkannya sehingga produksi kita mengalir dengan lancar, kita perlu menerapkan sistem *Peran Manajemen dalam Budaya Kerja (Dr. Agus Wibowo)*

manajemen waktu. Kami telah membahas cara untuk menurunkan produksi harian kita menjadi penjadwalan per jam, dan sekarang kami akan mempelajari lebih lanjut penerapan sistem manajemen waktu untuk menyelaraskan proses kita.

Mari kita periksa bagaimana melakukannya dengan menggunakan lingkungan lantai pabrik di mana produk mengalir melalui tiga proses berbeda untuk diselesaikan: Pemrosesan, Pemolesan, dan Perakitan Akhir. Pada awalnya, proses dikelola dengan penambahan harian. Seperti diilustrasikan pada Gambar 8.11, Pemrosesan terjadi pada hari pertama, Pemolesan pada hari kedua, dan Perakitan Akhir dilakukan pada hari ketiga. Ini berarti bahwa ada waktu tunggu 3 hari untuk penyelesaian akhir suatu barang.



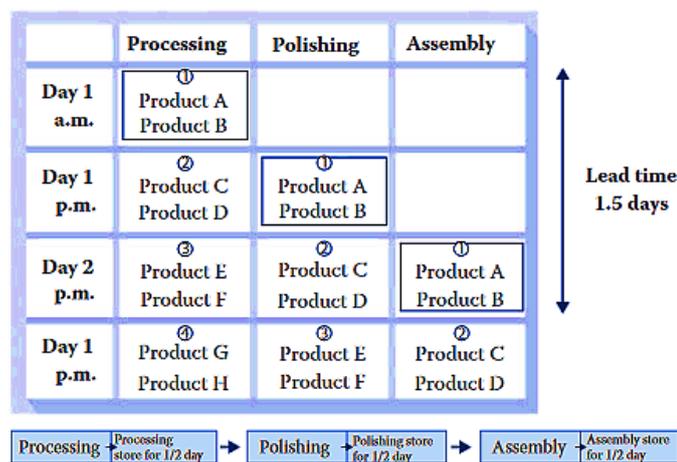
Gambar 8.11 Manajemen harian menggunakan Store dan Fridge.

Dengan menggunakan metode manajemen ini, hanya manajer untuk setiap proses yang mengetahui kapan setiap produk akan diselesaikan untuk proses spesifik mereka. Dalam sistem ini, pekerja hulu dan hilir tidak perlu mengetahui apa yang terjadi di proses lainnya.

Namun, jika Produk A dimasukkan ke Pemrosesan pada awal hari, pada jam 8 pagi, dan selesai pada jam 10 pagi, produk tersebut akan disimpan sepanjang sisa hari karena tidak akan dikerjakan dengan Pemolesan sampai hari kedua. Secara alami, setiap proses dikelola dengan peningkatan harian, dan setiap area Gudang untuk menempatkan barang jadi harus cukup besar untuk menampung persediaan selama satu hari.

Selain itu, ketika produksi mengalami masalah mesin atau kekurangan bahan baku, pekerja mungkin tidak segera memperbaiki masalah tersebut karena mereka pikir mereka memiliki lebih dari cukup untuk menyelesaikan pekerjaan hari itu—sehingga memperpanjang potensi masalah. Jenis kelonggaran ini tidak memungkinkan lantai toko menjadi fleksibel dan berubah sesuai dengan permintaan pelanggan yang berbeda-beda, karena pergantian area pra-Kaizen biasanya membutuhkan waktu lebih dari 1 jam untuk menyelesaikannya. Sistem manajemen yang mengontrol proses secara bertahap membuat manajemen proses menjadi mudah, tetapi kemungkinan besar akan membangun budaya yang tidak mempertimbangkan proses hilir karena, di mata pekerja, tidak perlu. Sebaliknya, ketika membahas upaya perbaikan, mereka hanya akan berusaha memaksimalkan efisiensi proses khusus mereka sendiri.

Ini adalah kebalikan dari konsep di balik Sistem Just-in-Time, yang menandakan produksi di setiap departemen atau proses untuk hanya memproduksi barang-barang yang dibutuhkan, dalam jumlah yang tepat, untuk memenuhi tanggal pengiriman ke pelanggan. Tidak peduli seberapa keras Pemrosesan dan Pemolesan bekerja untuk mencoba dan memenuhi tujuan yang diberikan oleh jadwal produksi yang jelas, produk tidak dapat diselesaikan hingga proses Perakitan Akhir selesai. Karena tidak ada pendapatan yang akan diperoleh sampai produk akhir dirilis ke pelanggan, perusahaan seperti itu sering kehabisan uang, meskipun mereka mengharapkan keuntungan di atas kertas. Jenis situasi ini disebut "efisiensi independen", artinya setiap proses hanya tertarik untuk meningkatkan efisiensi internalnya sendiri, dengan tidak memperhatikan efisiensi kolektif perusahaan secara keseluruhan.



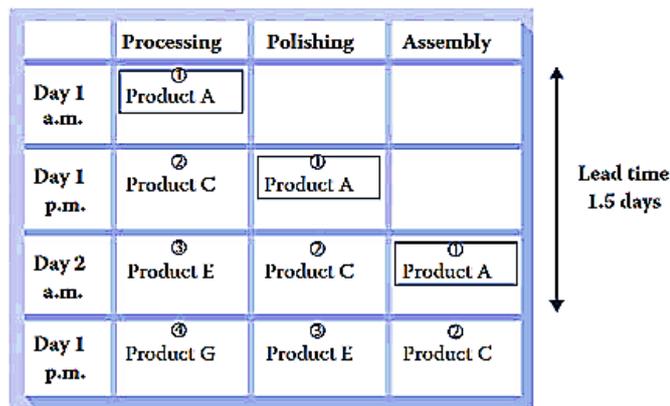
Gambar 8.12 Transisi ke sistem manajemen setengah hari.

Dengan mengubah dari manajemen sepanjang hari menjadi setengah hari, kita juga dapat memangkas setengah waktu tunggu. Bagaimana pekerja dapat berkontribusi terhadap peningkatan (budaya Kaizen) jika mereka tidak mengetahui proses lain, dan tidak mengetahui bagaimana pekerjaan mereka memengaruhi proses tersebut? Dengan menyinkronkan proses hulu dan hilir, kita dapat menyatukan fasilitas produksi kita dan, dengan demikian, menginspirasi ide untuk peningkatan dari semua bidang tenaga kerja. Jadi bagaimana kita pertama kali mulai beralih dari manajemen harian? Mulailah dengan menerapkan sistem manajemen setengah hari.

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 8.12, kita dapat melihat Produk A dan Produk B Diproses pada pagi hari pertama, dan Poles menyelesaikan pekerjaan mereka pada sore hari di hari pertama. Kemudian, produk dimasukkan ke dalam proses Final Assembly pada pagi hari kedua dan selesai pada siang hari. Dalam situasi ini, total lead time turun dari 3 hari menjadi hanya 1,5 hari. Penting untuk diingat, bagaimanapun, bahwa apa yang kita capai dengan ini adalah ukuran batch yang lebih kecil sehingga aliran kita lebih cepat dari sebelumnya, tetapi itu masih bukan aliran yang sebenarnya.

Dibandingkan dengan sistem manajemen harian, sistem manajemen setengah hari ini jauh lebih sulit diterapkan, terutama di pabrik-pabrik yang sering mengalami kerusakan mesin. Saat Pemrosesan ditunda karena masalah mesin, penjadwalan harus disesuaikan kembali

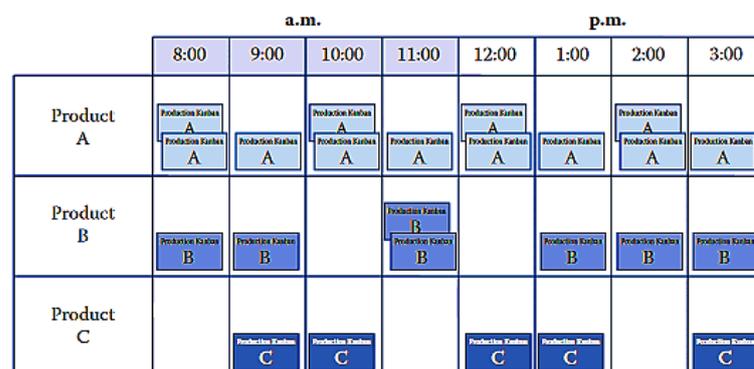
karena produk tidak dapat dipindahkan dalam periode waktu 4 jam yang ditentukan. Dalam situasi ini, manajemen menjadi sangat tidak praktis sehingga produksi menjadi tidak mampu mengendalikan situasinya sendiri. Untuk mengatasi tantangan ini, akar penyebab masalah mesin dan bahan mentah yang rusak perlu diidentifikasi dan ditangani dengan jelas. Pemeliharaan preventif pada mesin dan cara pengendalian bahan baku yang mapan harus dilakukan, agar masalah tidak terjadi lagi. Setelah sebagian besar penyebab kerusakan mesin dihilangkan, area penyimpanan dapat dikurangi untuk setiap proses, dari 1 hari menjadi setengah hari persediaan, menghemat ruang dan uang kita (Gambar 8.13).



Gambar 8.13 Pengurangan area penyimpanan untuk manajemen setengah hari.

Setelah mencapai tingkat manajemen ini, akan menjadi tidak mungkin untuk meningkatkan efisiensi produktivitas lebih tinggi lagi dalam proses tertentu sendiri, dan akan menjadi penting bagi proses sebelumnya dan proses selanjutnya untuk mulai berbagi informasi kunci.

Misalnya, Majelis Akhir harus berhenti pada siang hari jika mereka tidak dapat mengonfirmasi pengiriman semua barang yang diperlukan untuk dirakit di area kerja mereka pada pukul 1 siang. Dalam hal ini, pimpinan proses Final Assembly mulai mengunjungi proses upstreamnya (Polishing) untuk memastikan bahwa lot (Produk A, C, E, dan G) akan selesai tepat waktu untuk proses Final Assembly menerima item. dan menyelesaikan pekerjaan mereka untuk sore hari. Dengan demikian, pembagian informasi penting terjadi dan jadwal dapat disesuaikan (Gambar 8.14).

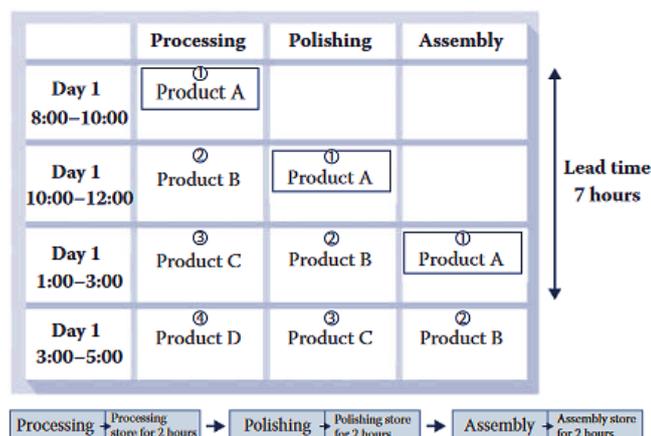


Gambar 8.14 Contoh aliran produk menggunakan Kanban.

Ada banyak alasan jadwal harus diubah, seperti pelanggan mengubah waktu pengiriman atau membatalkan pesanan mereka, atau departemen Pemrosesan dapat menemukan banyak cacat dan perlu menghentikan pekerjaan mereka untuk menyelidiki alasannya. Dalam situasi ini, perencanaan produksi untuk proses Pemrosesan harus disesuaikan sehingga aliran urutan produk tetap tidak terganggu, dan proses Perakitan Akhir juga harus menyesuaikan jadwalnya dengan perubahan hulu yang baru sehingga penghentian produksi dapat dihindari.

Menerapkan sistem manajemen waktu membantu orang memvisualisasikan alur kerja dan potensi masalah. Ini sangat memperkuat kapasitas dan fleksibilitas tempat kerja kita, memungkinkan orang memecahkan masalah satu per satu. Selain itu, jika barang yang akan dirakit harus diselesaikan dan dikirim pada akhir hari yang sama, setiap pekerja di departemen pengiriman dapat melihat Papan Manajemen Produksi dan dengan cepat mengetahui dengan tepat di mana barang selesai atau terlambat dari jadwal.

Salah satu manfaat sebenarnya dari sistem manajemen waktu adalah setiap orang dalam proses yang berbeda akan mulai berbagi informasi, menentukan prioritas produksi yang sebenarnya, dan menciptakan kerja sama tim yang lebih kuat di antara semua proses. Akibatnya, setiap tempat kerja mulai berkontribusi untuk menciptakan budaya organisasi yang lebih diinginkan dengan berusaha untuk mencapai aliran efisiensi total, bukan proses independen atau efisiensi departemen. Setelah budaya aliran seluruh organisasi telah ditetapkan, sekarang saatnya untuk memperkenalkan Sistem Manajemen Waktu 2 Jam (Gambar 8.15). Dalam Sistem Manajemen Waktu 2 Jam, Produk A dijadwalkan untuk Pemrosesan antara pukul 08.00 dan 10.00, Pemrosesan antara pukul 10.00 dan 12.00, dan Perakitan antara pukul 13.00 dan 3 sore. Total lead time dalam skenario ini adalah 7 jam (2 jam untuk setiap proses, dikalikan dengan tiga proses, termasuk istirahat makan siang selama 1 jam).



Gambar 8.15 Sistem Manajemen Waktu 2- Jam.

Sistem manajemen harian membutuhkan waktu tunggu 3 hari; namun, sistem 2 jam ini memangkas waktu tunggu menjadi kurang dari 1 hari, yang memungkinkan pengiriman pada hari yang sama. Ini juga mengurangi jumlah barang dalam proses menjadi hanya jumlah yang dapat diselesaikan dalam 2 jam. Work Kaizen akan terus meningkat dari pekerja, karena

kita perlu mengembangkan waktu penyelesaian yang lebih cepat untuk proses kita. Secara alami, ketika proses disatukan, itu menciptakan kerja sama tim dan komunikasi yang lebih baik. Produksi menjadi mampu beroperasi dalam mentalitas One-Piece Flow dengan menghilangkan pemborosan gerak, transportasi, dan stagnasi dengan penuh semangat. Setiap penanganan pekerjaan lintas proses dapat dikelola dengan interval periode waktu tertentu dan tugas administrasi yang boros dapat dihilangkan.

8.7 MELAKUKAN PAPAN PRODUKSI—TANAKA FOODS

Tanaka Foods adalah produsen terkenal dari apa yang dikenal sebagai "furikake", bumbu kering yang digunakan untuk ditaburkan di atas nasi, di Jepang. Tanaka Foods awalnya hanya memiliki satu mesin untuk mencampur bahan mentah beraroma, tetapi mereka memiliki 11 mesin pengemasan. Dengan keterbatasan peralatan ini, proses pencampuran akan memproses persediaan selama 2 hari untuk memenuhi kapasitas proses pengemasan. Untuk membantu mereka merampingkan produksi dan menjadi lebih menguntungkan, mereka membawa Miura untuk membantu menerapkan Kaizen di fasilitas mereka. Sejak mereka mulai menerapkan praktik Kaizen, mereka telah dapat memproduksi bahan mentah tertentu secara tepat waktu berdasarkan kebutuhan produk jadi khusus dari masing-masing mesin pengemasan.

Langkah pertama yang diambil Tanaka Foods untuk mencapai hal ini adalah menggambarkan keadaan mereka saat ini. Ini terutama untuk mengetahui kapan setiap mesin pengemas membutuhkan campuran bahan tertentu dan campuran apa itu. Segera menjadi jelas setelah menyusun keadaan saat ini bahwa sinkronisasi produksi tidak mungkin dilakukan karena proses saat ini tidak dapat diratakan.

		Packaging machines										
		Machines 1	Machines 2	Machines 3	Machines 4	Machines 5	Machines 6	Machines 7	Machines 8	Machines 9	Machines 10	Machines 11
Schedule for mixing process in p.m.	8:00	A	B	D	F							
	9:00					H	K		M	N	P	
	10:00					I				O		RS
	11:00		C	E	G	J	L		Q		T	
	12:00											
	1:00	A	B	D	F	H	K	M	N	P	R	U
	2:00	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
	3:00		C	E		J				Q		
	4:00	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

Gambar 8.16 Dewan manajemen produksi proses pencampuran Tanaka.

Untuk memperbaiki masalah sinkronisasi antara departemen Pencampuran dan departemen Pengemasan, Takana Foods mulai menggunakan papan produksi visual. Mereka menggunakan panah yang ditarik ke bagian siang papan untuk mewakili periode waktu yang akan dijalankan oleh setiap mesin di Pengemasan, termasuk nama produk yang akan dikemas. Proses Mixing kemudian mengetahui bahan apa saja yang perlu diaduk di pagi hari untuk memberikan Pengemasan produk yang tepat yang dibutuhkan di sore hari (Gambar 8.16).

Misalnya, Mesin Pengemas 1 dijadwalkan untuk mengemas Produk A antara pukul 2 siang. dan 5 sore; oleh karena itu, pencampuran Produk A perlu dijadwalkan antara pukul 08.00 dan 09.00. Dalam situasi khusus ini, terjadi stagnasi waktu antara Pencampuran dan Pengemasan selama 4 jam. Setelah penerapan Kaizen awal mereka, jumlah bahan setengah jadi yang sudah tercampur berkurang dari 2 hari menjadi setengah hari. Barang dalam proses dikurangi menjadi seperempat dari jumlah sebelumnya, dan waktu tunggu dari awal Pencampuran hingga titik akhir Pengemasan dikurangi menjadi 9 jam, yang memungkinkan pesanan terburu-buru yang diterima oleh 8 pagi untuk dikirim pada hari yang sama ke pelanggan mereka.

Memahami dengan tepat bahan apa yang dibutuhkan, dalam jumlah berapa, dan pada jam berapa sangatlah penting untuk menerapkan sistem produksi yang cukup fleksibel untuk memenuhi permintaan pelanggan kita. Jika pemahaman ini tercapai, Produksi akan segera dapat mengidentifikasi setiap proses kemacetan dan mempromosikan Kaizen yang menargetkan kemacetan spesifik tersebut. Produksi juga akan dapat menarik divisi desain dan pembelian untuk membantu mereka merampingkan produksi.

8.8 MENGURANGI GANGGUAN PRODUKSI

Seringkali sulit untuk melihat semua kerja keras yang telah dilakukan dalam perencanaan untuk kelancaran produksi, dan seringkali hanya ketika hal-hal serba salah orang mulai menghargai perbedaan antara arus yang ditingkatkan saat ini dan aliran sebelumnya yang tidak dikaizen. alur kerja. Kerusakan seringkali menjadi penyebab produksi tidak berjalan lancar, dan penting untuk menghilangkan kerusakan ini agar semua kerja keras kita untuk menciptakan produksi yang lancar dapat dipertahankan. Kerusakan potensial dalam produksi dapat dengan mudah diklasifikasikan menjadi dua kategori: penyebab internal dan penyebab eksternal.

Penyebab internal dapat mencakup hal-hal berikut:

- Tantangan kepegawaian: Jumlah personel yang tidak memadai atau kurangnya keterampilan
- Ketersediaan peralatan: Fluktuasi kapasitas karena masalah pemeliharaan atau kerusakan
- Kualitas yang tidak menentu: Pemrosesan yang tidak merata atau kualitas input yang mengubah kualitas produk akhir
- Masalah dalam penjadwalan dan alur produksi

Semua faktor ini berada dalam kendali organisasi. Jika kita yakin mereka tidak dapat diperbaiki dalam fasilitas kita, maka kita perlu menantang asumsi kita sendiri.

Penyebab eksternal yang dapat menghentikan produksi kita antara lain sebagai berikut:

- Pergeseran drastis dalam permintaan pelanggan
- Perubahan dan kemajuan teknologi
- Keandalan material, komponen, dan suku cadang yang dipasang

Meskipun ini adalah penyebab penting yang dapat berdampak pada proses kita, kita harus selalu fokus pada masalah yang dapat kita tangani. Lihat kembali daftar penyebab internal.

Bagaimana kita bisa menerapkan Kaizen pada masing-masing faktor tersebut untuk memastikan mereka tidak pernah lagi menghentikan produksi kita?

Pemeliharaan Peralatan

Di pabrik-pabrik di Jepang, pemeliharaan tidak dilakukan oleh insinyur khusus yang telah menerima pelatihan khusus, sama seperti pembersihan tidak dilakukan oleh awak khusus. Sebaliknya, operator mesin, yang telah dilatih, melakukan perawatan dan perbaikan rutin (Gambar 8.17). Karena mereka menggunakan mesin mereka setiap hari dan mengetahuinya luar dalam, mereka adalah orang pertama yang menyadari kapan perawatan atau perbaikan diperlukan. Dapat dikatakan bahwa pola pikir ini telah diwariskan selama ratusan tahun sebagai tanggapan atas mentalitas pengrajin yang mengatakan, “Alat yang kita gunakan harus dipoles dengan tangan kita sendiri.”

Hal penting lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa pekerja tidak menunggu untuk melakukan perawatan sampai mesin rusak. Sebagai gantinya, pekerja melakukan perawatan pada setiap mesin secara mandiri dan memeriksa kemampuan mesin setiap hari untuk secara proaktif menghilangkan kemungkinan kerusakan mesin karena ketidaknormalan mekanis.

Langkah pertama dalam menerapkan gaya pemeliharaan ini adalah memutuskan pos pemeriksaan harian untuk setiap mesin dan meminta pekerja mulai melakukan pemeriksaan pemeliharaan setiap hari, sebelum setiap giliran kerja dimulai. Daftar terpisah dari pos pemeriksaan pemeliharaan dan inspeksi juga perlu ditentukan untuk mengarahkan bagaimana pemeliharaan akan dilakukan pada frekuensi harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Ini perlu diputuskan untuk mempertahankan standar kualitas dan keamanan tingkat tinggi untuk produksi secara keseluruhan.



Gambar 8.17 Pemeliharaan peralatan oleh operator mesin.

Contoh Pemeliharaan Harian Dalam Praktek

Di Pabrik Furukawa Kashiwa di Jepang, karyawan yang bertanggung jawab atas setiap proses melakukan pemeriksaan mesinnya setiap hari, sebelum pekerjaan dimulai. Jika ada ketidaknormalan yang ditemukan, pekerja yang bertanggung jawab memperbaiki masalah dan mendokumentasikan tindakan pencegahan mereka pada lembar inspeksi harian. Setiap bulan, pemimpin lini produksi memeriksa lembar inspeksi harian setiap mesin untuk setiap ketidaknormalan yang ditemui selama sebulan. Jika perlu, mereka akan menambahkan

kriteria pemeriksaan tambahan untuk bulan mendatang. Daftar periksa baru ini hanya ditambahkan untuk membantu mencegah terjadinya kesalahan yang sama di masa mendatang (Gambar 8.18).

Daftar periksa tahunan ditambahkan, atau tugas dapat dihilangkan darinya, bergantung pada data historis. Ini disesuaikan, sama seperti pemeriksaan bulanan, untuk memastikan kesalahan yang sama tidak terjadi secara berulang.

Machine name: Running saw machine				Inspection for August		
No.	Inspection item	Inspection method	Judgment criteria	8/1	8/31	Solutions for abnormalities
1	Oil level	Is there enough oil level in the cup?	More than mix level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Filled up oil to the max level
2	Air pressure	Check air pressure gauge	5–6 kgf/cm ²	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reported to production leader and followed his instructions
3	Belt tension	Check to see if tension is appropriate	No loosening over 5 mm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Readjusted tension of the belt
					<input type="radio"/>	Replace the belt itself

Status legends:	
OK: <input type="radio"/>	NG: X (Not a breakdown, but treated to standards) Example: Oil was checked and filled up even though it was not below the min. level.
After treated: ●	(Identified as a breakdown and treated to normal) Example: Belt was replaced as it had cracks.

Gambar 8.18 Lembar inspeksi perawatan.

Penting untuk memiliki orang-orang yang bekerja pada mesin yang terlatih dan bertanggung jawab atas pemeliharaan mesin mereka karena merekalah yang paling mengetahui mesin tersebut. Ketika hanya insinyur yang memenuhi syarat dari divisi khusus yang diizinkan untuk melakukan pemeliharaan, kita menjalankan kemungkinan ancaman serius terhadap produksi terjadi, karena ada kemungkinan yang jauh lebih tinggi bahwa kelainan yang mendesak tidak akan, dan tidak dapat, segera ditangani. cukup. Ketika pekerja yang mengoperasikan mesin dilatih, mereka dapat segera merespons ketika mereka mendengar sesuatu yang aneh tentang bagaimana mesin bekerja, dan mereka dapat mendeteksi sendiri masalah daripada harus menunggu seseorang tersedia untuk pekerjaan diagnostik.

Karena orang yang melakukan pekerjaan dapat mendeteksi masalah, dan penanggulangan yang tepat dapat segera diterapkan, kita dapat meminimalkan dampak ketidaknormalan pada produksi kita dan seringkali menghindari kerusakan mesin. Ini sangat penting untuk mencapai produksi yang lancar dan konsisten, jadi kami tidak bisa berhenti menekankan pentingnya mengedukasi pekerja kita agar mereka mampu melakukan inspeksi pemeliharaan harian.

Pemeriksaan Bahan

Pengecekan material adalah bagian penting dari kontrol harian kita untuk memastikan kita tidak pernah kehabisan material; namun, ini bukanlah sesuatu yang harus dilakukan setiap pagi oleh manajer pabrik. Pengecekan material harus dilakukan dengan visualisasi tempat penyimpanan material. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan kepada diri sendiri, kita dapat memeriksa dan memeriksa materi kita (Gambar 8.19). Pertama, tanyakan pada diri kita, apakah lead time dari penempatan pesanan bahan hingga pengiriman bahan tersebut dipahami? Selama waktu tunggu dari pemesanan hingga pengiriman dipahami, stok yang ada dapat dikontrol dengan ketat.

Selanjutnya, apakah volume bahan komponen yang tersedia dipahami? Kelebihan jumlah material dalam sistem untuk mengkompensasi faktor-faktor seperti pemasok yang tidak dapat diandalkan, keterlambatan logistik, kerusakan peralatan, atau kejadian lain yang diantisipasi adalah pemborosan. Untuk menghilangkan kelebihan ini, pengurangan inventaris harus berasal dari kontrol inventaris yang lebih baik, logistik, dan keandalan sistem secara keseluruhan.



Gambar 8.19 Contoh pemeriksaan bahan di pabrik mebel.

Untuk mengurangi keseluruhan volume stok yang ada, pertimbangkan cara terbaik untuk memvisualisasikan stok sehingga setiap orang dapat melihat berapa banyak yang dibutuhkan dan berapa banyak yang terbuang. Selain itu, mulailah menerapkan Kaizen untuk logistik kita, dan praktikkan perawatan preventif pada peralatan sehingga kita tidak kehilangan waktu karena kerusakan mekanis. Beberapa pertanyaan lagi untuk dijawab adalah sebagai berikut: Apakah bahan tunduk pada pemeriksaan kualitas? Apakah bahan disimpan dengan benar?

Di antara banyak jenis bahan, perubahan dan variasi kualitas diharapkan terjadi seiring berjalannya waktu, sehingga pemeriksaan kualitas harus sering dilakukan untuk menemukan masalah sebelum terjadi. Selain itu, lokasi dan metode penyimpanan untuk setiap jenis material harus diperhatikan dan dikontrol secara ketat untuk beradaptasi dengan perubahan jumlah dan kebutuhan penyimpanan.

8.9 METODE FIRST-IN, FIRST-OUT

Untuk membuat sistem pemesanan dan penerimaan bahan, metode yang divisualisasikan harus ditetapkan untuk memahami status bahan dengan cepat dan mudah pada saat penempatan pesanan.

Di satu lokasi yang dilatih Collin, suku cadang yang perlu diperbaiki akan diterima dari pelanggan, dinilai sifat perbaikannya, dan dikutip untuk pekerjaan yang perlu dilakukan. Potongan-potongan itu kemudian ditempatkan di lantai toko, menunggu persetujuan dari pelanggan. Kita mungkin dapat menebak masalah yang dihadapi perusahaan khusus ini dengan metode penyimpanan ini sambil menunggu persetujuan. Beberapa workstation kelebihan beban dengan bagian-bagian yang tidak dapat mereka mulai bekerja, yang menghalangi pekerjaan yang dapat dilakukan dan menciptakan pemborosan Stagnasi yang sangat besar.

Upaya nyata harus dilakukan untuk menempatkan hanya pekerjaan yang siap untuk diproses di lantai kerja, dan aliran berkelanjutan dengan semua bagian yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan harus diupayakan. Jika ada sesuatu yang belum siap untuk dikerjakan, maka perlu disimpan di tempat lain, bukan di lantai bengkel, sehingga barang-barang dikerjakan sesuai urutan diterima di lantai bengkel, bukan ke dalam sistem secara umum. Ini menciptakan sistem first-in, first-out (FIFO) dan memungkinkan pekerjaan mengalir dengan tepat. Oleh karena itu, setiap pengurangan persediaan harus berasal dari kontrol yang lebih baik (Gambar 8.20).



Gambar 8.20 Contoh sistem FIFO dalam praktiknya.

Memiliki Bahan Yang Tepat

Desain dan spesifikasi teknik berubah seiring berjalannya waktu—inilah sifat pekerjaan. Oleh karena itu, penting untuk hanya memiliki bahan yang benar-benar diperlukan dan tidak terlalu banyak menimbun atau menyimpan barang yang tidak lagi diperlukan karena perubahan desain. Tingkat persediaan harus terus dinilai terhadap persyaratan produksi saat ini.

Sangat penting untuk memantau persediaan berdasarkan perputaran persediaan. Dengan mengklasifikasikan berdasarkan seberapa sering perputaran persediaan, persediaan yang bergerak lambat dapat dengan cepat diidentifikasi, serta item mana yang merupakan permintaan khusus dari pelanggan tertentu, yang seringkali terbukti menjadi tantangan nyata.

Karena masalah sebenarnya adalah waktu penyelesaian, pengurangan persediaan yang nyata dapat dicapai dengan meningkatkan waktu aliran melalui operasi. Waktu perputaran yang cepat juga meminimalkan kebutuhan persediaan produk pelanggan khusus (Gambar 8.21).



Gambar 8.21 Memanfaatkan Kanban untuk pengendalian persediaan.

8.10 KESIMPULAN

Dengan menggunakan teknik seperti manajemen visual, dan berbagai alat untuk membantu kita mencapai manajemen visual, kita dapat menyeimbangkan beban kerja dan mulai melihat waktu produksi produk kita yang sebenarnya, dari kantor hingga pengiriman. Menjadwalkan produksi kita dalam periode waktu yang semakin singkat membantu kita menyinkronkan proses dan menyatukan tim kita. Dengan menerapkan rutinitas perawatan yang efektif, termasuk melatih pekerja untuk merawat mesin yang mereka gunakan, kita akan menghemat waktu dan mencegah gangguan produksi.

BAB 9

PENGHAPUSAN LIMBAH DALAM PRAKTEK

Setelah menyinkronkan proses produksi dan mengelola dalam peningkatan yang semakin kecil, kita akan dapat memvisualisasikan limbah di fasilitas kita sekali lagi. Sama seperti True Kaizen adalah siklus yang tidak pernah berakhir karena kita selalu menemukan hal-hal baru dan belajar lebih banyak, kita akan menemukan bahwa ada persediaan pemborosan yang tidak pernah berakhir untuk dihilangkan di fasilitas kita. Segera setelah kita memperbaiki satu situasi, efisiensi di area tersebut akan membuat pemborosan lainnya terlihat. Oleh karena itu, kami telah memutuskan untuk mendedikasikan satu bab lagi untuk mengeksplorasi lebih jauh praktik eliminasi limbah.

Cara yang sangat penting untuk menentukan apa yang sebenarnya merupakan pemborosan adalah dengan memastikan kita mengetahui siapa pelanggan kita yang sebenarnya. Seringkali, kita menemukan diri kita melakukan apa yang kita anggap sebagai tugas bernilai tambah, namun ketika kita bertemu dengan pelanggan dan melihatnya dari sudut pandang mereka, kita menemukan bahwa mereka sama sekali tidak menganggap tugas ini berharga. Oleh karena itu, kita harus terlebih dahulu memahami bagaimana pelanggan kita menggunakan produk kita, sehingga kita dapat menyesuaikan produksi kita untuk memenuhi kebutuhan mereka. Sebagai contoh penyesuaian dengan kebutuhan pelanggan kita, mari kita lihat produsen strip film di Jepang.

Produsen film ini pernah memproduksi strip film yang dikirimkan dengan panjang standar 4060 mm. Perwakilan perusahaan ingin mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang pelanggan mereka, jadi mereka pergi dan mengunjungi sejumlah pelanggan dan menemukan bahwa mereka sedang memotong film menjadi panjang 1020 mm atau 2520 mm. Dalam melakukan ini, mereka berakhir dengan kelebihan film sepanjang 1120 mm. Meskipun perusahaan menjalankan produksinya berdasarkan permintaan pelanggan akan produk mereka, mereka tidak memahami kebutuhan fisik pelanggan yang sebenarnya—mereka mendasarkan segalanya pada panjang 4060 mm yang mereka pilih.

Dengan terhubung dengan pelanggan mereka, perusahaan menemukan bahwa pelanggan benar-benar dapat menghasilkan banyak strip film 1020 mm dari satu strip film yang dibeli. Untuk lebih cepat memenuhi permintaan sebenarnya dari pelanggan, mereka memangkas produk mereka dan mengirimkan dalam spesifikasi 2040 mm dan 2520 mm, bukan 4060 mm aslinya. Dengan demikian, mereka menyesuaikan jadwal produksi mereka sehingga produk dikirim ke setiap pelanggan tepat pada saat pelanggan menggunakan produk tersebut. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk sepenuhnya menghilangkan kebutuhan untuk mengangkut dan menyimpan produk jadi di fasilitas produksi. Hasilnya, perusahaan dapat mengurangi persediaan mereka hingga 1800 ton, menghematnya Rp. 6 Triliyun, serta menjadi lebih mampu melayani kebutuhan pelanggan mereka. Dalam kasus lain, produsen cokelat, Perusahaan Tirol-Choco, telah memproduksi produk cokelat terlaris di industri di Jepang, yang disebut “Tirol Choco”. Perusahaan tidak pernah menawarkan harga diskon untuk

produk mereka. Terlepas dari keyakinan mereka pada produk mereka sendiri, dan kekuatan mereka yang telah terbukti dalam pengembangan dan pemasaran produk baru, salah satu tantangan yang dihadapi Tirol-Choco adalah pengelolaan sisa bahan kemasan.

Untuk mengatasi tantangan ini, direktur penjualan mulai berkomunikasi dengan divisi produksi setiap hari dan memastikan bahwa setiap jenis barang dapat dipertahankan hingga bahan kemasan masing-masing habis. Secara umum, divisi penjualan cenderung ingin memiliki lebih banyak persediaan produk jadi daripada yang dapat mereka jual saat ini kepada pelanggan untuk memenuhi setiap peluang penjualan potensial. Perusahaan ini merupakan kasus yang langka dalam hal ini karena direktur penjualan sangat memperhatikan tingkat persediaan bahan kemasan dan berkomitmen pada divisi penjualannya untuk terus menjual produk yang sama sampai persediaan habis.

Sebelum upaya ini, perusahaan membuat peraturan untuk menyimpan sekitar 2 minggu bahan pengemas untuk produk biasa. Perusahaan mulai memberi tahu pemasok mereka bahwa volume produksi mereka perlu dicapai dalam 3 hari dan menyesuaikan titik pemesanan pasokan kemasan sehingga pemasok mereka dapat mengirimkan dengan tepat apa yang dibutuhkan sehari sebelum produk selesai. Akibatnya, jumlah persediaan persediaan kemasan berkurang drastis, dari 2 minggu menjadi hanya 3 hari, dan mereka mempertahankannya pada tingkat ini.

9.1 MENTALITAS ALIRAN

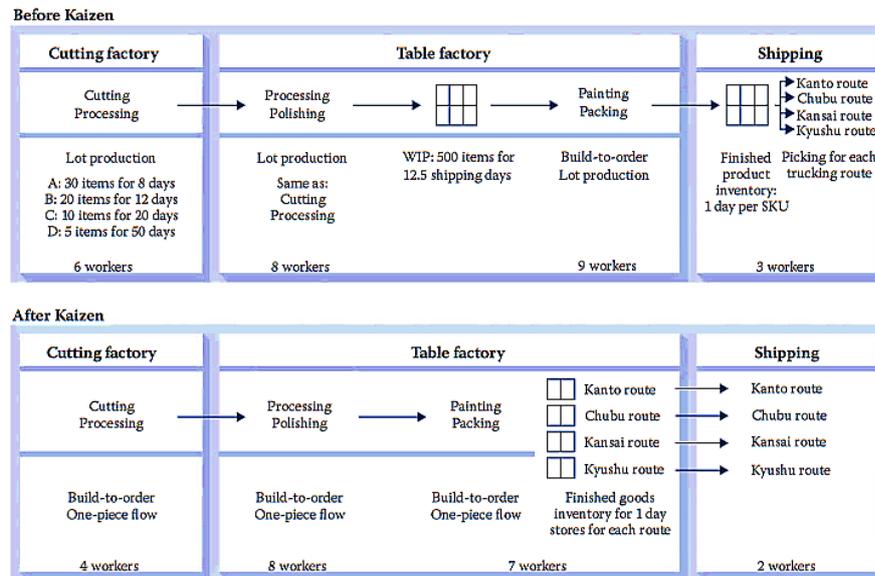
Begitu kita mulai menerapkan sistem just-in-time, kita akan mulai menghilangkan limbah di seluruh fasilitas kita karena hal itu tidak diperlukan lagi.

Hida Sangyo, perusahaan furnitur kelas atas yang dilatih oleh Miura, telah menyediakan furnitur kayu berkualitas tinggi dengan menggunakan keterampilan pengrajin tradisional Jepang selama lebih dari 90 tahun. Perusahaan telah mengalihkan sistem produksinya ke sistem build-to-customer-order selama beberapa tahun terakhir. Namun, pada awalnya, mereka masih mengandalkan produksi massal untuk bagian-bagian furnitur, seperti kaki meja dan kursi, yang membutuhkan beberapa tahapan pemrosesan mesin. Oleh karena itu, perencanaan produksi bagian pemrosesan ditentukan berdasarkan perkiraan penjualan, dan kemudian bagian tersebut disimpan secara internal di lantai produksi. Sekitar waktu ini, pabrik menahan barang setengah jadi selama rata-rata 12,5 hari.

Setelah pabrik menerima pesanan pelanggan, barang dalam proses yang sesuai diambil dari rak dan dimasukkan ke jalur produksi untuk dicat dan dirakit menjadi produk akhir.

Untuk mulai mengubah pendekatan mereka terhadap produksi, mereka mulai memasukkan satu pesanan pelanggan pada satu waktu ke dalam proses pertama, untuk membangun produksi One-Piece Flow. Dengan demikian, jumlah barang dalam proses berkurang secara signifikan, yang menciptakan rasa kerja sama tim yang jauh lebih kuat di antara proses, dan mereka menghilangkan produksi massal masing-masing bagian, menghilangkan banyak pemborosan gerak di fasilitas mereka. Tn. Takayuki Makimoto, manajer bagian di Hida Sangyo, mengatakan kepada Miura bahwa, sebagai akibat dari transisi ini, jumlah barang dalam proses terus menurun, dan karena jumlah pekerja yang diperlukan

di area tersebut turun dari 23 menjadi 19, mereka mampu menciptakan empat pekerja fleksibel untuk bergerak di sekitar fasilitas dan membantu berbagai proses sesuai kebutuhan (Gambar 9.1). Selain itu, mereka biasanya membutuhkan tiga pekerja yang bertanggung jawab penuh untuk mengangkut furnitur jadi yang sudah dikemas ke area pengiriman dan mengaturnya kembali di dok pemuatan berdasarkan jadwal penjemputan dari masing-masing perusahaan logistik outbound. Saat ini, penataan ulang ini dilakukan dalam proses pengemasan di lini produksi, dan setiap barang jadi diangkut ke dok pengapalan berdasarkan jadwal penjemputan.



Gambar 9.1 Before and after Kaizen at Hida Sangyo.

Ini dimungkinkan berkat komunikasi transparan dari sistem manajemen visual mereka. Akibatnya, sekarang hanya dua pekerja yang dibutuhkan untuk mengelola seluruh rantai pasokan produk jadi, dan satu pekerja telah menjadi pekerja yang fleksibel dan menangani tugas-tugas penting lainnya untuk perusahaan (Gambar 9.2).

Packaging machines			
	Before Kaizen	After Kaizen	Effectiveness
Lead time	20.1 days	5.2 days	Reduction of 14.9 days
WIP	26 million yen or \$261,000	4.6 million yen or \$46,000	Saving of 22 million yen or \$215,000
Number of workers	23 workers	16 workers	5 flexible workers

Gambar 9.2 Komunikasi sebelum dan sesudah Kaizen di Hida Sangyo.

Setelah pemborosan Stagnasi dihilangkan, kita juga dapat membuang pemborosan Gerakan, yang mengarah pada peningkatan produktivitas.

9.2 PEMERIKSAAN LEBIH DALAM TERHADAP LIMBAH GERAK

Setelah fasilitas kita bekerja dengan lancar, dan produk bergerak sesuai dengan One-Piece Flow, kita dapat mulai berfokus pada pemborosan yang terjadi pada masing-masing tugas yang membentuk setiap proses. Di sinilah kita akan menemukan pemborosan Motion. Pemborosan Gerak berkaitan dengan gerakan boros apa pun yang dilakukan seseorang saat menyelesaikan tugas tertentu. Pemborosan Gerak dapat dipecah lebih lanjut dan diklasifikasikan ke dalam masing-masing bagian tubuh, dan gerakan yang dilakukan dengan masing-masing bagian, seperti membungkuk, mengangkat, dan mencari (Gambar 9.3).

Waste of Motion	
Legs	Reduce the number of footsteps
Hands	Reduce the number of hand movements
Turning	Eliminate turning of the body
Bending	Eliminate work to be performed below your waist
Eyes	Manage by fixed-placement and labeling of items so that searching is no longer necessary

Gambar 9.3 Pemborosan Gerakan—ditentukan.

Saat menilai suatu area, perhatikan berapa banyak langkah yang diambil orang untuk melakukan perjalanan ke tujuan mereka. Sebagian besar tugas kecil dalam area kerja tertentu memerlukan beberapa langkah, tetapi jika kita fokus pada semua langkah yang mereka ambil, kita dapat mulai mendekatkan semuanya, mengurangi jumlah langkah yang diperlukan. Setelah menghilangkan pemborosan Motion, sekecil apa pun, penting bagi kita untuk mengukur hasil dari perubahan yang kita buat. PEC menggunakan metrik tertentu untuk mengukur setiap Kaizen untuk keefektifannya.

Untuk mengukur eliminasi pemborosan gerakan, PEC menyamakan menghilangkan satu langkah untuk menghemat 0,8 detik, menghilangkan putaran 90 derajat dari tubuh seseorang menghemat 0,6 detik, dan menghilangkan gerakan tangan selama 20 cm (7,9 inci) menghemat 1 detik (Gambar 9.4). Menyediakan jenis pedoman untuk mengukur hasil Kaizen ini memungkinkan setiap orang untuk dengan cepat memahami dan mengukur keefektifan setiap penerapan Kaizen serta kontribusi pribadi mereka terhadap tujuan perusahaan yang lebih besar. Setelah menghilangkan sejumlah langkah, gerakan tangan, dan berputar, mulailah menyatukan semuanya (sebuah konsep yang disebut "Majime") untuk lebih menghilangkan pemborosan Gerakan.

Waste of Motion	
Steps	One step = 0.8 seconds
Turning	90 degrees = 0.6 seconds
Hand motion	20 cm = 1 second

Gambar 9.4 Kuantifikasi PEC tentang penghapusan pemborosan gerak pada penghematan waktu.

Menghapus Gerakan yang Terbuang Saat Melayani Pelanggan—Suzette Co.

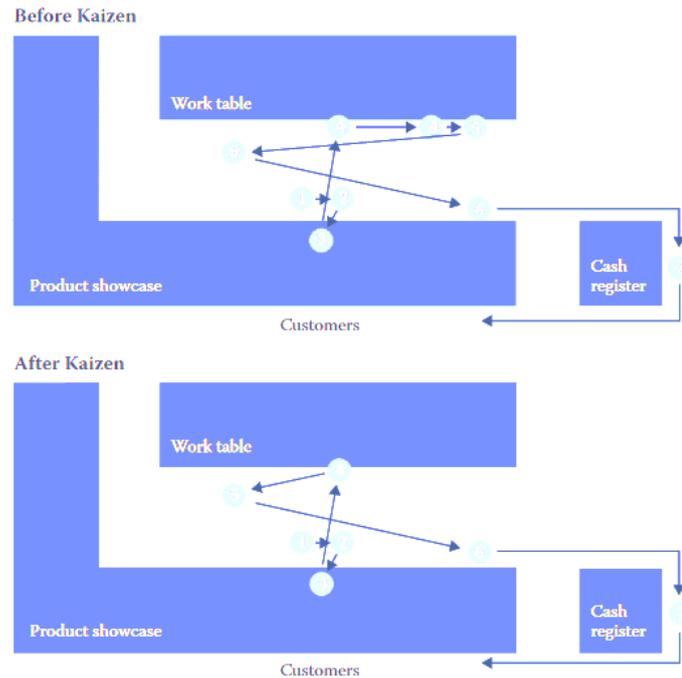
Produsen panganan barat, Suzette Co., telah menerapkan Kaizen untuk mengembangkan cara yang lebih efektif dalam berinteraksi dengan pelanggan di toko ritel mereka, yang terletak di dalam banyak department store populer di seluruh Jepang. Tuan Masakazu Takeuchi, manajer ritel toko mereka di Osaka, salah satu cabang ritel tersibuk mereka, mengamati dengan cermat interaksi pelanggan di lokasi selama berbulan-bulan untuk memahami prosesnya, mulai dari memilih produk hingga proses pembayaran akhir. Dia fokus mencari pemborosan Motion dan Stagnation dalam pergerakan karyawan yang melayani pelanggan.

Ini adalah alur proses interaksi umum yang dimiliki karyawan Suzette dengan pelanggan, yang diamati oleh Tn. Takeuchi, manajer ritel:

- Menerima pesanan
- Memilih kue segar yang sesuai, seperti yang dipesan oleh pelanggan
- Konfirmasi—memastikan produk yang tepat dipilih
- Menempatkan kue ke dalam kotak
- Menempatkan refrigeran ke dalam kotak
- Menyerahkan produk ke pelanggan
- Menerima pembayaran
- Menyerahkan kembalian (jika ada) dan tanda terima kepada pelanggan

Apa yang menurutnya paling bermasalah dalam siklus interaksi pelanggan adalah jarak yang jauh antara tempat kue diletakkan di dalam kotak dan tempat penyimpanan zat pendingin yang diperlukan. Seorang pekerja harus berjalan enam langkah ke lemari es—proses yang dipersingkat menjadi hanya dua langkah dengan mendekatkan penyimpanan ke tempat kue diletakkan di dalam kotak mereka. Perbaikan lain yang dibuat berdasarkan pengamatan Pak Takeuchi adalah lokasi pita dan stiker perusahaan yang digunakan untuk menyegel dan mengemas kotak. Ini dibawa lebih dekat ke tempat produk diletakkan di dalam kotak, mempersingkat waktu pengemasan total menjadi 12 detik.

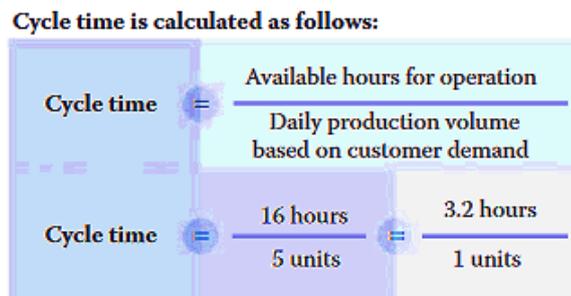
Waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu siklus interaksi pelanggan, dari menerima pesanan hingga menyerahkan tanda terima kepada pelanggan, berkurang dari 3 menit menjadi 2 menit 48 detik. Hal ini menghasilkan peningkatan efisiensi sebesar 7,2% untuk pekerjaan khusus ini (Gambar 9.5). Ketika ditanya apakah dia puas dengan angka yang telah dicapainya, Tn. Takeuchi menjawab, “Saya senang bahwa waktu respons staf ritel terhadap setiap pelanggan meningkat secara dramatis, yang mengurangi waktu tunggu pelanggan lain. Saya akan terus membuang limbah kecil setiap hari untuk memaksimalkan tingkat kepuasan pelanggan.”



Gambar 9.5 Sebelum dan sesudah Kaizen di toko retail Suzette Co.

Setiap Gerakan Penting

Furukawa MFG/OLD Rivers, produsen mesin pengemasan otomatis berfokus pada pembuangan limbah Motion dalam proses pemeriksaan akhir untuk lini mesin pengemasan vakum mereka. Prosesnya saat ini memakan waktu 2 hari (16 jam) untuk memeriksa lima unit kemasan vakum. Waktu siklus mereka untuk memeriksa satu unit, pada saat itu, adalah 3,2 jam (Gambar 9.6).



Gambar 9.6 Waktu siklus pemeriksaan mesin pengemas vakum.

Untuk membantu menghilangkan gerakan yang sia-sia, mereka mengamati prosesnya. Ditemukan bahwa mesin pengemas vakum rakitan akhir, yang tingginya sekitar 50 cm (20 inci), diangkut dengan palet ke area pemeriksaan akhir. Inspektur kualitas melakukan sebagian besar pemeriksaan mereka di bawah pinggang, menyebabkan mereka harus membungkuk beberapa kali per unit. Semua inspektur setuju bahwa akan lebih mudah jika unit lebih tinggi, tetapi karena unit diangkut dengan palet, mereka tidak dapat menemukan solusi untuk memposisikan unit lebih tinggi dari lantai pada saat itu. Solusi terakhir mereka adalah mempertahankan unit yang telah selesai di gerobak kerja, dan mereka mengubah tata letak lantai sehingga mereka dapat melakukan semua pemeriksaan yang diperlukan tanpa perlu

membungkuk. Mereka juga harus memodifikasi gerobak perkakas agar perkakas mudah diakses dan di atas lingkaran pinggang mereka. Setelah perubahan ini, hanya butuh 1,5 jam untuk menyelesaikan pemeriksaan akhir untuk satu unit, memotong setengah waktu prosesnya* (Gambar 9.7).



Gambar 9.7 Sebelum dan sesudah Kaizen—modifikasi alat dan keranjang kerja.

9.3 MEMBUANG LIMBAH GERAK DALAM TUGAS ADMINISTRASI

Kita sering membayangkan pemborosan gerak sebagai sesuatu yang unik untuk tugas-tugas yang melibatkan banyak kerja fisik, tetapi sebenarnya ada pemborosan gerak yang dapat dihilangkan dalam berbagai macam operasi.

Seorang pemimpin kelompok dari Perusahaan NJR Fukuoka, produsen semikonduktor industri, berfokus pada penyederhanaan tugas entri data yang diperlukan untuk setiap terminal komputer, yang ditempatkan di setiap proses produksi di dalam pabrik. Di bawah ini adalah alur produksi sebelum Kaizen:

1. Barang diangkut dari area lemari es ke terminal
2. Pencatatan barang yang masuk melalui terminal
3. Barang diangkut ke mesin inspeksi
4. Pemrosesan atau pemeriksaan berlangsung
5. Barang diangkut ke pengujian
6. Pengujian berlangsung
7. Barang diangkut ke terminal
8. Penyelesaian entri data yang masuk
9. Barang diangkut ke area toko

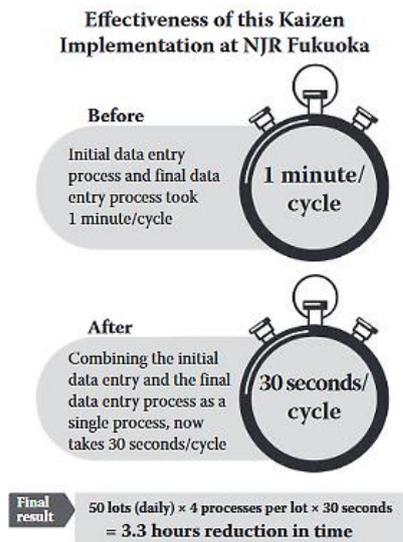
Untuk mengubah proses mereka, mereka mengurutkan ulang urutan di mana terminal digunakan dan di mana pemeriksaan dan pengujian secara fisik dilakukan. Inilah bagaimana proses mereka berubah:

1. Barang diangkut dari area kulkas ke terminal
2. Pemeriksaan dilakukan
3. Barang dikirim ke tester
4. Pengujian berlangsung

5. Barang diangkut ke terminal
6. Pencatatan barang masuk melalui terminal
7. Penyelesaian entri data yang masuk
8. Barang diangkut ke area toko

Akibatnya, mereka menemukan bahwa proses entri data awal dan proses entri data akhir sebenarnya adalah proses berulang. Berdasarkan temuan ini, sistem terminal yang ada, yang digunakan untuk tahap pemeriksaan akhir, diubah sehingga proses entri data awal dan entri data akhir dapat dilakukan sebagai satu proses entri data. Penyatuan proses ini membuat pekerja dari 1 menit entri data menjadi 30 detik: penghematan 50%.

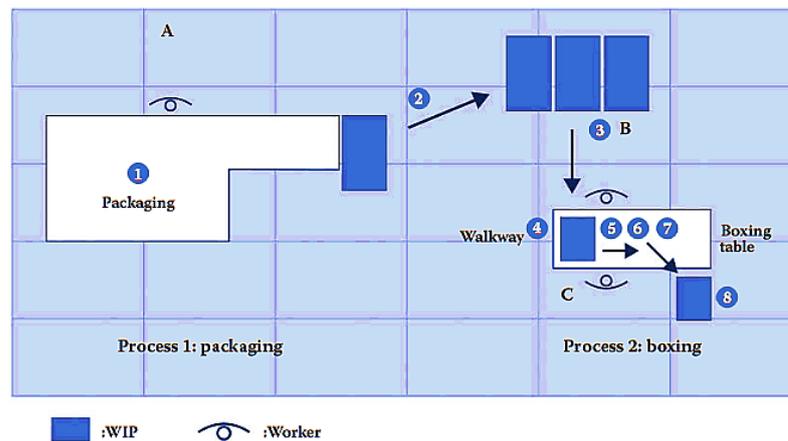
Untuk melihat ini dalam konteks yang lebih luas: rantai produksi memproduksi 50 lot di empat proses yang berbeda setiap hari, dan dengan menggabungkan proses entri data ini, mereka dapat mengurangi waktu pemrosesan harian keseluruhan hingga 200 menit (Gambar 9.8).



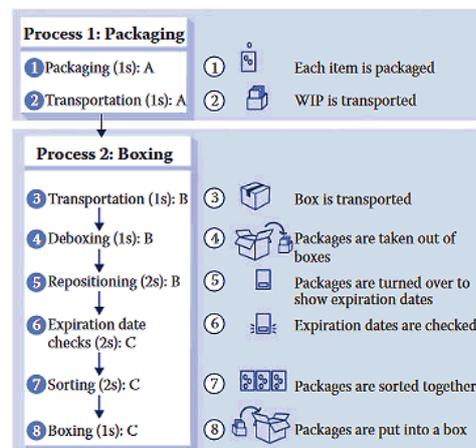
Gambar 9.8 Efektivitas penerapan Kaizen di NJR Fukuoka.

9.4 PEKERJA FLEKSIBEL DAN BUANG RUANG

Produsen makanan ringan goreng di Jepang, Maruka Foods Corporation, menggunakan mesin pengemas otomatis untuk membungkus produk jadi satu per satu. Produk jadi kemudian dikemas dan disimpan sementara di lokasi. Kemudian, kotak-kotak ini diangkut ke area proses pengemasan akhir dan masing-masing produk yang dibungkus dikeluarkan dari kotak transportasi, diperiksa, dan dikemas kembali untuk pengiriman akhir.



Gambar 9.9 Tata letak pabrik Maruka sebelum Kaizen.

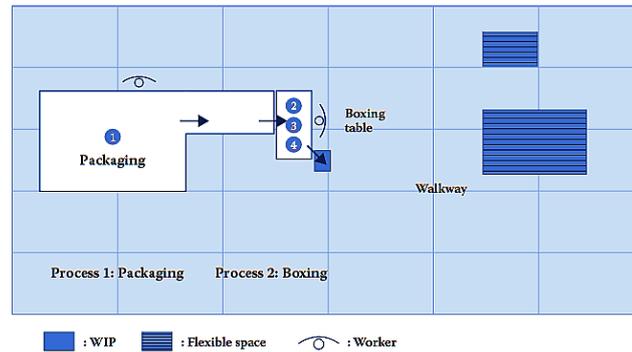


Gambar 9.10 Proses produksi Maruka mengalir sebelum Kaizen.

Ada total tiga pekerja untuk menyelesaikan proses ini sebelum mereka memulai implementasi Kaizen mereka. Satu ditugaskan untuk mengoperasikan mesin pembungkus otomatis, dan dua ditugaskan untuk transportasi dan pengemasan akhir produk. Melihat proses pra-Kaizen pada Gambar 9.9 dan 9.10, proses yang dapat dianggap sebagai nilai tambah bagi pelanggan adalah pengemasan (Proses 1), penyortiran (Proses 7), dan pengemasan (Proses 8).

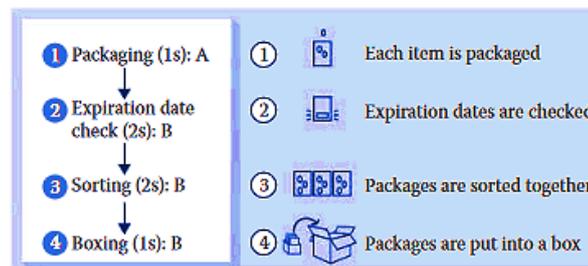
Tugas yang tidak bernilai tambah, tetapi perlu, adalah Proses 6 (memeriksa tanggal kedaluwarsa). Semua proses lain sama sekali tidak perlu—contoh pemborosan buku teks. Sayangnya, proses ini perlu dilakukan pada saat itu karena proses nilai tambah terletak sangat jauh dari satu sama lain.

Untuk mengatasinya, pengecekan tanggal kedaluwarsa dan pengemasan akhir dilakukan tepat di samping mesin pembungkus otomatis. Hasilnya, mereka dapat memotong proses yang diperlukan menjadi dua—dari delapan menjadi empat. Ini memotong proses yang tidak bernilai tambah: transportasi (Proses 2 dan 3), mengeluarkan produk dari kotak (Proses 4), dan membalik produk (Proses 5).



Gambar 9.11 Tata letak pabrik Maruka setelah Kaizen.

Karena proses sekarang terhubung lebih dekat satu sama lain, orang yang menjalankan mesin pembungkus otomatis dapat menggunakan waktu luangnya untuk membantu pekerja lain baik dalam proses pengemasan maupun pengemasan. Jumlah pekerja yang diperlukan untuk proses ini dikurangi dari tiga pekerja menjadi satu pekerja, menciptakan dua pekerja fleksibel yang dapat dipindahkan ke tugas penting lainnya untuk perusahaan (Gambar 9.11 dan 9.12).



Gambar 9.12 Proses produksi Maruka mengalir setelah Kaizen.

9.5 MENGATASI LIMBAH TRANSPORTASI DALAM FASILITAS kita

Penyebab utama pemborosan transportasi adalah barang-barang ditempatkan jauh dari tempat yang dibutuhkan. Pemrosesan terpisah dari perakitan akhir, dan sering kali, banyak fasilitas bahkan tidak menyimpan bahan mentah yang mereka perlukan di lokasi, sehingga memerlukan limbah Transportasi dalam jumlah besar.

Sama seperti pemborosan Gerak, pemborosan Transportasi berkaitan dengan bagaimana manusia bergerak pada waktu tertentu. Yang membedakan pemborosan Transportasi dari pemborosan Gerak adalah bahwa Pengangkutan selalu melibatkan beberapa penggunaan peralatan pengiriman. Setiap pekerjaan yang bergantung pada penggunaan truk, forklift, lift manual, kereta pengangkut, dan ban berjalan tidak menambah nilai tambahan apa pun pada produk akhir dari sudut pandang pelanggan.

Saat kami mengangkut material dari satu proses ke proses lainnya, kami sering melalui sejumlah tugas bongkar muat di sepanjang jalan. Misalnya, jika bahan baku dikirim ke pabrik dan disimpan di departemen penerima, nanti akan dimuat ke dalam gerobak transportasi dan diangkut ke tempat penyimpanan bahan baku. Dari sana, sejumlah bahan baku dimuat ulang ke gerobak lain dan dimasukkan ke lini produksi yang sesuai. Kita dapat melihat bagaimana

sampah mulai menumpuk! Dan itu bahkan tanpa menghitung waktu yang dihabiskan untuk mencari bahan yang tepat atau memuat ulang jika barang yang salah diambil.

Untuk menghilangkan pemborosan Transportasi secara efektif, hal terbaik yang harus dilakukan adalah mendekatkan proses: sebuah konsep yang telah kami sebutkan sebelumnya, yang disebut "Majime". Dengan merampingkan berbagai proses menjadi satu aliran berkelanjutan, kita menghilangkan kebutuhan untuk mengangkut material sejak awal.

KEAJAIBAN:

Proses mendekatkan barang-barang.

Berikut adalah beberapa contoh perusahaan yang telah bekerja sama dengan kami dan bagaimana mereka telah merestrukturisasi tata letak organisasi mereka untuk menghilangkan pemborosan Transportasi.

Bergerak Lebih Dekat — Hida Sangyo

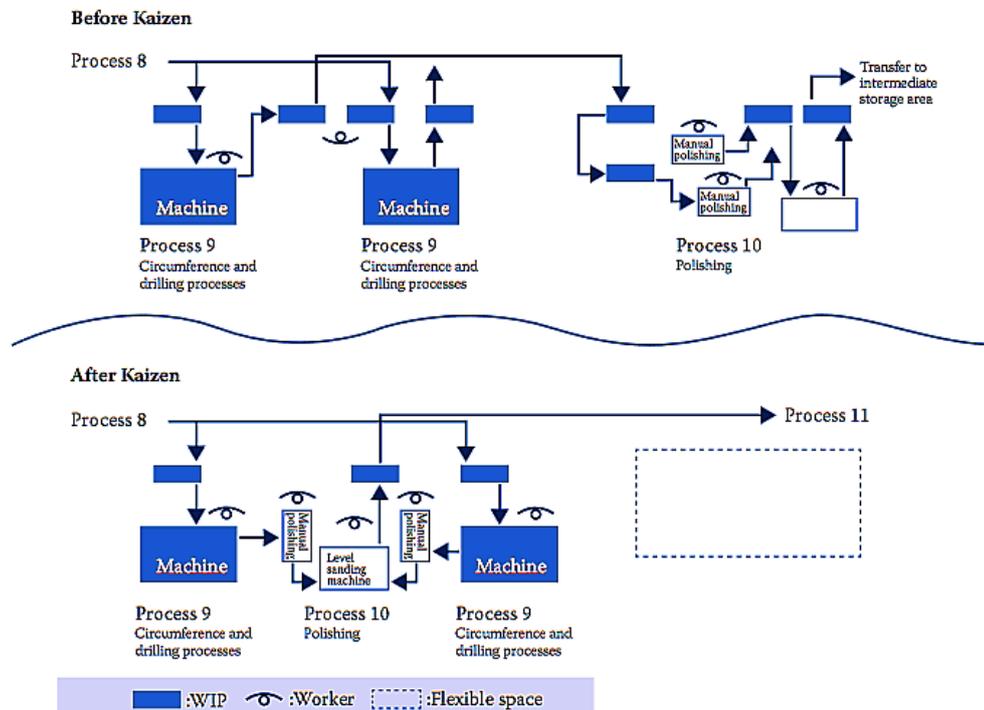
Sebelumnya, kami telah membagikan bagaimana Hida Sangyo menerapkan One-Piece Flow untuk salah satu lini produksi furniturnya guna menghilangkan pemborosan Stagnasi. Sekarang kita akan mengeksplorasi bagaimana mereka berhasil meningkatkan produktivitas mereka dalam proses pembuatan meja mereka dengan sengaja mendekatkan proses mereka untuk sepenuhnya menghilangkan tindakan mengambil dan menempatkan bahan.

Sebelum Kaizen, dua dari proses mereka (Proses 9: pemesinan keliling dan pengeboran lubang, dan Proses 10: pemolesan) terletak sangat berjauhan satu sama lain, yang mengharuskan pekerja untuk mengangkut barang-barang dengan gerobak di antara keduanya. Karena mesin melakukan Proses 9 secara otomatis, pekerja hanya perlu mengatur pekerjaan ke dalam mesin dan menekan tombol mulai. Setelah mengaktifkan mesin, pekerja akan segera mulai melakukan tugas kerja manual lainnya saat mesin bekerja. Namun, pekerja akan sering mengalami waktu menganggur, karena mereka menyelesaikan tugas yang hanya dapat diselesaikan secara manual jauh sebelum mesin menyelesaikan pekerjaan mereka. Kemudian, setelah pemesinan selesai, para pekerja harus mengangkut pekerjaan yang telah diproses ke Proses 10. Selain itu, setiap bagian atas meja barang dalam proses harus dimuat ke gerobak setelah dikerjakan, kemudian diangkut ke stasiun kerja berikutnya.

Melalui penerapan Kaizen, mereka memutuskan untuk mengubah tata letak pabrik mereka secara dramatis untuk mengatasi masalah ini. Pertama-tama, mereka memindahkan dua mesin dalam Proses 9 cukup jauh sehingga mereka dapat memuat satu mesin dari Proses 10 di antaranya. Sekarang, ketika suatu bagian diangkut melalui troli ke area Lemari Es untuk Proses 9, setiap pekerjaan dimasukkan ke dalam Proses 9 dan Proses 10 dengan One-Piece Flow, menghilangkan satu langkah penuh. Akibatnya, jumlah gerakan yang dilakukan setiap pekerja dalam meletakkan suku cadang ke gerobak dan mengambil suku cadang dari gerobak pengangkut berkurang dari sembilan kali menjadi lima kali. Selain itu, orang-orang yang bertugas menjalankan Proses 9 sekarang dapat membantu pekerja di Proses 10, daripada berdiri diam menunggu Proses 9 selesai (Gambar 9.13).

Hasilnya adalah barisan meja khusus ini mampu menyelesaikan 48 meja per 8 jam sehari, dimana sebelumnya dibutuhkan 10 jam untuk menyelesaikan semua 48 meja, dimana 2 jam adalah waktu lembur. Ini berarti bahwa produktivitas mereka telah meningkat sebesar 120%. Hida Sangyo terus menerapkan Kaizen ke rantai produksi mereka untuk memenuhi

permintaan pelanggan yang sebenarnya. Sejak penulisan buku ini, mereka telah meningkatkan kapasitas produksinya menjadi 56 meja dalam shift 8 jam, tanpa perlu lembur.



Gambar 9.13 Pembuangan limbah Transportasi di Hida Sangyo.

Limbah Transportasi di Departemen Perkapalan—Marugo Rubber Industries

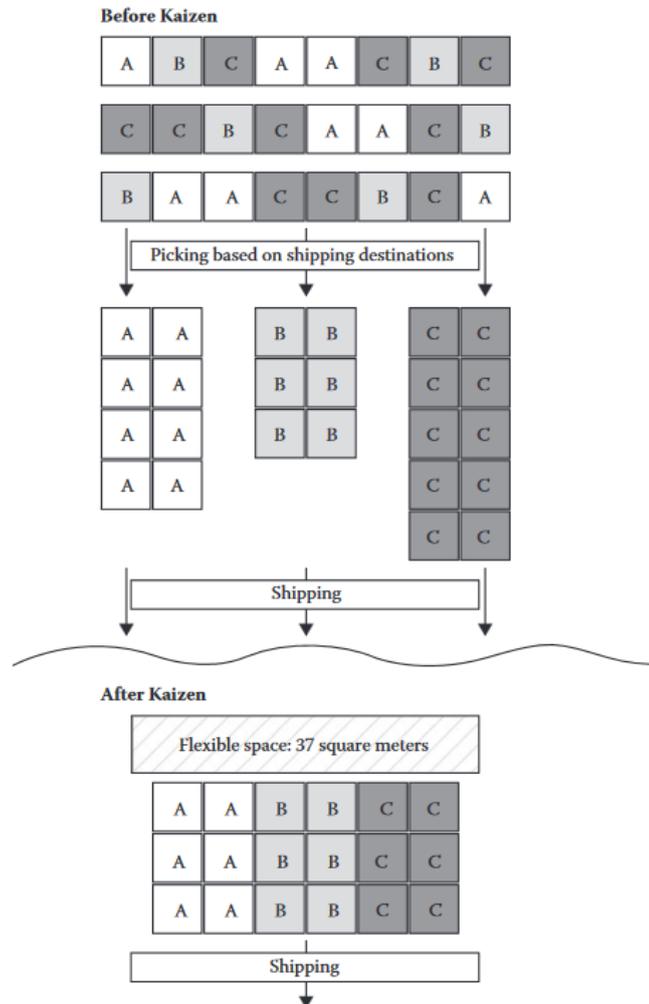
Bapak Kenji Takeda dari divisi manajemen Marugo Rubber Industries, sebuah perusahaan yang memproses komponen mobil, mengalami kesulitan karena para pekerjanya harus berulang kali mengisi ulang barang untuk transportasi. Barang-barang ini ditarik dari area Store untuk departemen pemrosesan.

Sebelum mereka mulai menerapkan Kaizen, ada tiga tujuan pengiriman (A, B, dan C). Produk jadi yang sesuai dipilih oleh pekerja sesuai dengan tujuannya, kemudian ditempatkan di zona pemuatan. Namun, para pekerja mengalami kesulitan untuk melihat ke tujuan mana barang tertentu harus pergi, dan mereka harus memilih dan membaca cetakan kecil di setiap label pengiriman dengan cermat. Ini merupakan tantangan karena semua barang yang diangkut ke zona pemuatan kemudian harus disortir dan diambil lagi ketika tiba waktunya untuk memuat barang ke masing-masing truk pengapalan.

Untuk mengatasi masalah ini, Tn. Takeda memutuskan untuk mengubah cara barang yang diproses ditempatkan di area Toko. Dia mengubah proses sehingga barang sekarang ditempatkan sesuai dengan tujuan pengirimannya. Dari sudut pandang departemen pengapalan, mereka memandang area ini sebagai Kulkas mereka.

Setelah Kaizen, barang jadi dikirim langsung ke Toko yang ditandai dengan jelas untuk satu tujuan tertentu. Ketika barang-barang tersebut perlu dimuat ke truk pengiriman, para pekerja tidak lagi harus mencari kotak yang tepat. Sebaliknya, mereka hanya perlu pergi ke lokasi Toko tertentu untuk mendapatkan barang-barang yang tepat, yang telah ditempatkan sesuai dengan tujuan pengiriman mereka. Melalui penerapan Kaizen ini, pabrik membebaskan

ruang seluas 37 meter persegi, mengurangi area kerja hingga 35%. Waktu yang dihabiskan untuk menyortir dan mengambil berkurang menjadi 45 detik per kotak, turun dari 2 menit per kotak sebelum Kaizen (pengurangan waktu 62,5%) (Gambar 9.14).



Gambar 9.14 Sebelum dan sesudah Kaizen di Marugo Rubber Industries.

Menghilangkan Pemborosan Pencarian — Kyowa Manufacturing Co.

Kyowa Manufacturing Co. perlu menghilangkan kebutuhan untuk mencari suku cadang yang diangkut dari pemolesan ke pembersihan, karena hal ini menghabiskan banyak waktu bagi karyawan mereka setiap minggu. Sebelum Kaizen, bagian yang dipoles dari jalur proses pemolesan internal dan proses pemolesan eksternal dari pemasok yang dikontrak mereka ditempatkan secara acak di area penyimpanan. Ini berarti para pekerja harus menghabiskan banyak waktu untuk mencari suku cadang yang tepat untuk dimasukkan ke dalam proses pembersihan. Bagian-bagian yang diperlukan hanya dapat diambil setelah memindahkan bagian-bagian lain, yang menghalangi jalan, dan begitu bagian-bagian yang sesuai ditemukan, yang lainnya harus dikembalikan ke tempatnya semula.

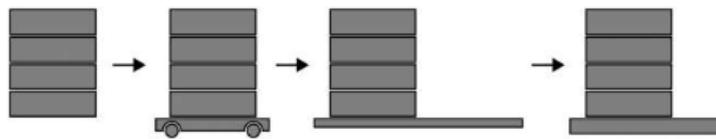
Untuk mengatasi tantangan ini, Mr. Kazushi Kouge, asisten manajer, menerapkan konsep "Toko". Pekerja hanya akan menempatkan barang di tempat pembuatan atau pemrosesannya. Selain pembuatan Toko, para pekerja juga membuat dua area terpisah, satu untuk komponen pemoles internal mereka dan satu untuk bagian pemolesan eksternal

mereka, yang selanjutnya dipecah menjadi tiga baris asalnya (A, B, dan C). Mereka juga membuat lorong akses di sekitar setiap lokasi Store sehingga item lain tidak perlu dipindahkan atau diatur ulang agar pekerja dapat mengakses item yang diperlukan. Hal ini memungkinkan pekerja untuk dengan mudah memahami jalur pemoles mana yang memproses paling banyak item yang perlu dimasukkan ke dalam proses pencucian. Sebagai hasil dari penyempurnaan ini, waktu yang dibutuhkan untuk mengambil item yang tepat berkurang dari 1 menit menjadi kurang dari 30 detik. Saat 96 produk menjalani proses pemolesan, total waktu yang dihemat adalah 48 menit per hari, yang setara dengan pengurangan sekitar 10% waktu yang dihabiskan untuk mencari item.

Menciptakan Pekerja yang Fleksibel dan Menghilangkan Pengerjaan Ulang

Sebuah perusahaan yang memproduksi komponen otomotif menerapkan Kaizen dengan fokus menghilangkan pemborosan Transportasi dalam proses pengirimannya. Alur proses mereka sebelum Kaizen adalah sebagai berikut (Gambar 9.15):

- Memuat produk jadi ke dalam kereta pengangkut dari area Toko yang ditujukan untuk menyimpan produk jadi
- Pindahkan kereta pengangkut ke jalur pelayaran
- Memuat ulang produk jadi ke palet di jalur pelayaran, mengosongkan kereta pengangkut

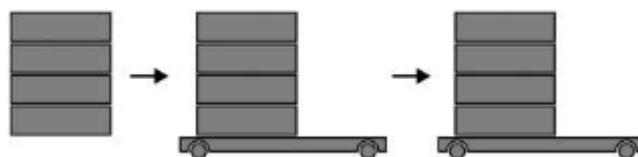


Gambar 9.15 Pengiriman proses transportasi sebelum Kaizen.

Melalui Kaizen, mereka telah mengubah palet di jalur pelayaran mereka dan memasang kastor ke setiap palet. Sekarang, para pekerja dapat memuat produk jadi langsung ke palet beroda dari Toko produk jadi sebagai berikut (Gambar 9.16):

- Memuat produk jadi ke palet pengiriman
- Roda palet pengiriman ke jalur pelayaran yang sesuai

Hasilnya, waktu yang dihabiskan untuk bekerja dengan setiap palet telah berkurang dari 4 menit menjadi 1,5 menit, pengurangan waktu sebesar 62%. Selain itu, jumlah karyawan per shift telah dikurangi dari tiga menjadi dua, menciptakan satu pekerja baru yang fleksibel. Karena pabrik beroperasi dalam dua shift, jumlah yang dicapai sebenarnya berlipat ganda (Gambar 9.17).



Gambar 9.16 Pengiriman proses transportasi setelah Kaizen.

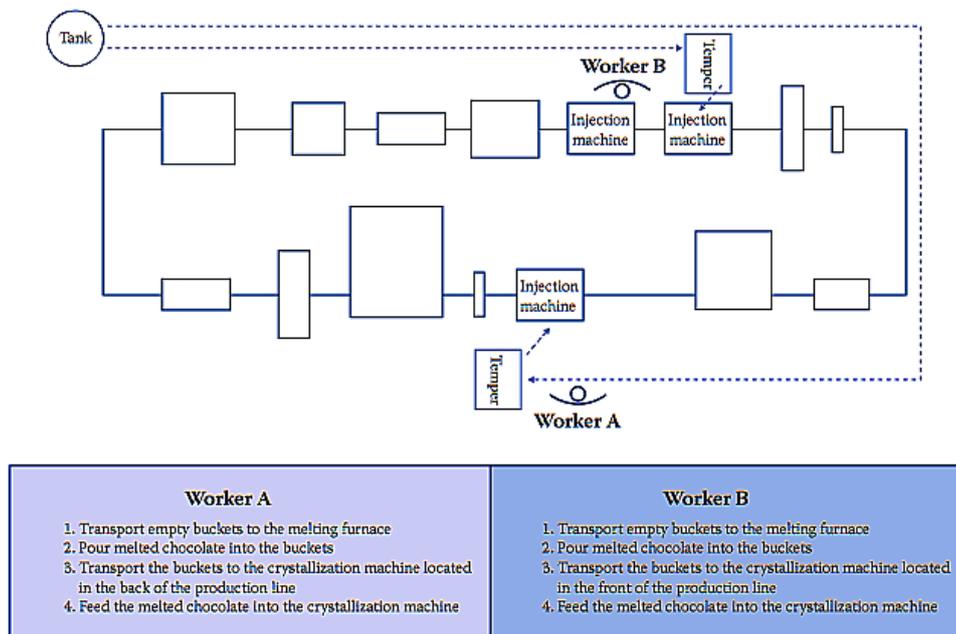
Before Kaizen:	1 pallet per 4 minutes
After Kaizen:	1 pallet per 1.5 minutes
= Savings of 2.5 minutes per pallet (62.5% reduction)	

Before Kaizen:	3 workers over 2 shifts
After Kaizen:	2 workers over 2 shifts
= Creation of 1 flexible worker per shift (2 in total)	

Gambar 9.17 Penghematan total dalam transportasi proses pengiriman setelah Kaizen.

Mengurangi Jarak Transportasi—Tirol-Choco

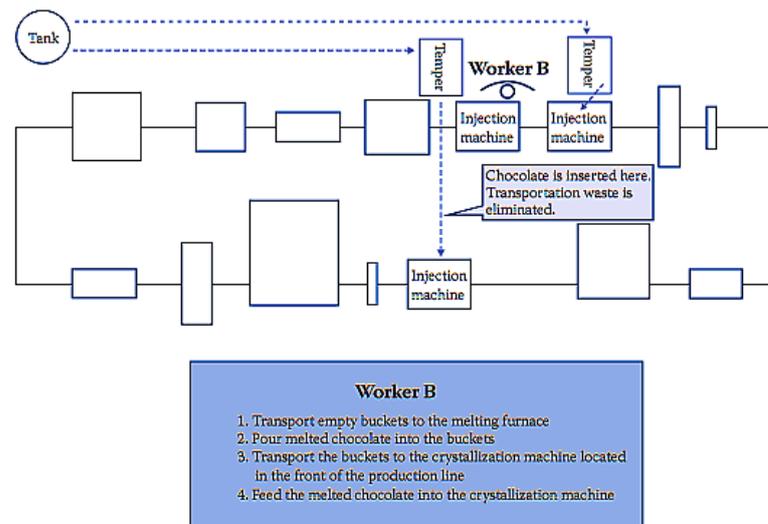
Perusahaan Tirol-Choco mengalami masa sulit karena harus mengangkut cokelat leleh (bahan mentah) ke proses pencetakan setiap hari. Pimpinan lini produksi, Tuan Yasunori Murakami, memperhatikan bahwa para pekerja yang bertugas mengangkut material, dan para pekerja yang mengoperasikan mesin kristalisasi, memiliki waktu menganggur di sela-sela pekerjaan. Sebelum Kaizen, cokelat leleh diangkut ke bagian belakang jalur produksi dan kemudian dimasukkan ke dalam mesin kristalisasi. Pada saat yang sama, coklat juga diendapkan ke dalam mesin kristalisasi lain yang terletak di sisi depan jalur produksi (Gambar 9.18). Untuk mengatasi masalah keharusan menyimpan cokelat di kedua sisi lini produksi, para pekerja memutar mesin kristalisasi yang menghadap ke belakang lini sehingga kedua mesin kini menghadap ke depan lini produksi.



Gambar 9.18 Sebelum jalur pekerja Kaizen di Tirol-Choco.

Pipa pengangkut dipasang pada mesin untuk menyalurkan bahan mentah yang telah mengkristal ke bagian belakang jalur produksi untuk proses selanjutnya. Akibatnya, Pekerja B

sekarang dapat mengambil alih seluruh pekerjaan mengangkut cokelat leleh ke mesin kristalisasi, membebaskan Pekerja A untuk menjadi fleksibel dan dapat pindah ke area produksi lain (Gambar 9.19). Mr. Murukami terus bekerja dengan karyawan di Tirol-Choco untuk menghilangkan pemborosan dan selama 2 tahun terakhir telah mengurangi jumlah pekerja yang diperlukan dalam proses tersebut dari 15 menjadi 8, menciptakan 7 pekerja yang fleksibel dan multiskilled.



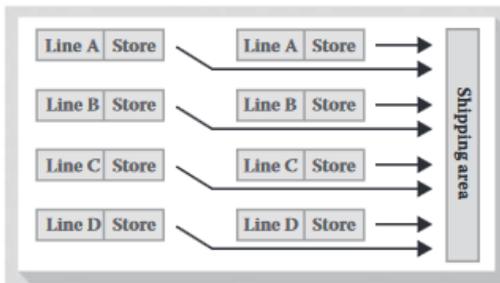
Gambar 9.19 Setelah jalur pekerja Kaizen di Tirol-Choco.

9.6 UBAH TRANSPORTASI kita MENJADI MILK RUN

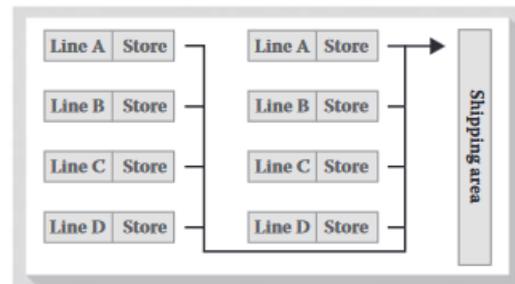
Saat kita perlu mengumpulkan barang dari berbagai lokasi dan membawanya ke satu lokasi tetap, menggunakan metode transportasi siklis, seperti Milk Run Delivery System, sangat efektif dalam mengurangi pemborosan Transportasi. Sistem Pengiriman Milk Run berasal dari cara tukang susu mengirimkan botol susu ke setiap rumah tangga setiap pagi dengan cara yang efisien, tanpa transportasi yang tidak perlu.

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.20, diperlukan pengangkutan produk jadi dari setiap lini produksi ke area pengiriman. Dalam skenario ini, muatan biasanya penuh dalam perjalanan ke area pengiriman, namun kosong saat kembali ke jalur produksi masing-masing. Akibatnya, setengah dari total waktu transportasi yang dihabiskan tidak melibatkan pemindahan barang apa pun—sia-sia!

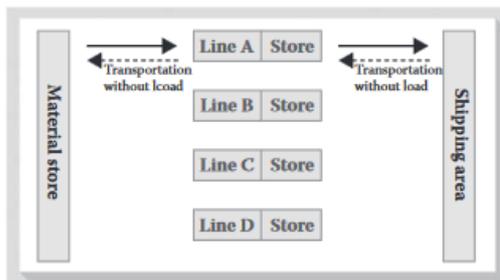
Menerapkan sistem transportasi Milk Run untuk mempromosikan transportasi siklis memungkinkan pekerja mengangkut barang ke area pengiriman, setelah hanya mengambil barang yang diperlukan dari Toko yang terletak di samping setiap lini produksi. Metode ini dapat mengurangi waktu yang dihabiskan untuk bergerak tanpa beban (Gambar 9.21–9.23).



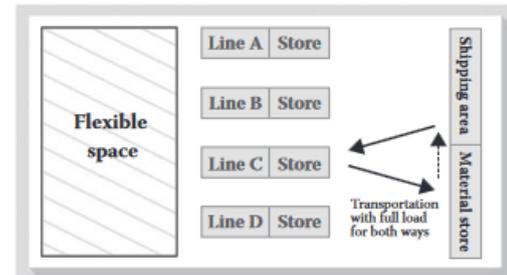
Gambar 9.20 MilkRun 1.



Gambar 9.21 Milk Run 2.



Gambar 9.22 Milk Run 3.



Gambar 9.23 Milk Run 4.

Untuk meniadakan pergerakan biaya transportasi tanpa beban, pekerja dapat mengangkut suku cadang yang diperlukan ke masing-masing area Gudang untuk jalur produksi dalam perjalanan kembali dari area pengiriman.

Menerapkan Sistem Milk Run—Pabrik Okazaki Unitaka

Unitaka Ltd. adalah salah satu produsen tekstil terbesar di Jepang, dan pabrik utamanya, Pabrik Okazaki, memiliki area operasi lebih dari 300.000 meter persegi. Ini membutuhkan banyak waktu yang dihabiskan untuk bepergian dari satu tempat ke tempat lain di dalam fasilitas. Ada 17 divisi berbeda di dalam fasilitas tersebut, dan penanggung jawab masing-masing divisi akan mengirimkan surat keluar dan mengambil surat masuk dari pusat distribusi surat terpusat. Setiap orang biasanya mengunjungi pusat surat dua kali sehari, dan setiap perjalanan memakan waktu setidaknya 20 menit untuk menyelesaikannya. Ini berarti bahwa setiap orang menyia-nyaiakan 40 menit sehari, dan jika kita mundur selangkah dan melihat fasilitas secara keseluruhan, ini menambah 680 menit waktu yang terbuang untuk transportasi, sama dengan 11 jam 20 menit.

Salah satu kepala bagian, Mr. Masaru Kondo, memutuskan untuk menerapkan sistem pengambilan surat siklik dan menugaskan seseorang dari divisi administrasi untuk melakukan dua kali perjalanan pengambilan surat per hari di seluruh fasilitas. Singkatnya, mereka mewakili tukang pos internal mereka sendiri. Satu layanan penjemputan untuk seluruh fasilitas hanya memakan waktu 1 jam, dan secara keseluruhan hanya 2 jam per hari dihabiskan untuk mengirim dan mengambil surat. Ini benar-benar menghilangkan kebutuhan perwakilan dari setiap divisi untuk melakukan perjalanan ke pusat surat, dan hasilnya menghemat total 9 jam 20 menit setiap hari.

9.7 KESIMPULAN

Dengan mengambil beberapa pelajaran dari perusahaan yang kami uraikan di bab ini, kami harap kita dapat mulai melihat cara baru untuk menghilangkan pemborosan di fasilitas kita. Begitu kita membuka mata terhadap jumlah sebenarnya dari waktu, energi, dan gerak yang terbuang, kita akan menemukan dunia perbaikan yang harus dilakukan.

BAB 10

PIRAMIDA KAIZEN

Sekarang kita telah dihadapkan pada berbagai cara untuk melihat dan menghilangkan pemborosan, dan kita telah memikirkan pola pikir manajemen kita dan bagaimana kita dapat mengartikulasikan dan mengilustrasikan nilai-nilai perusahaan kita, kita siap untuk mulai mempertimbangkan arti Kaizen Sejati.

Di awal buku ini, kami memperkenalkan ide Kaizen. Sekarang setelah kita melihat banyak contoh dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ide tersebut, kami siap untuk mulai memperluas pemahaman kita tentang ide Kaizen. Dari mana datangnya budaya Kaizen, dan bagaimana kita dapat memanfaatkan alat untuk memotivasi organisasi kita ke tingkat kesuksesan yang lebih tinggi?

10.1 TOP-DOWN ATAU BOTTOM-UP?

Ada dua pendekatan utama untuk menghilangkan pemborosan dalam suatu organisasi. Satu pendekatan adalah pendekatan top-down, yang berasal dari tim kepemimpinan/manajemen atas, berdasarkan pada pencapaian tujuan akhir atau tujuan organisasi. Yang lainnya adalah pendekatan dari bawah ke atas, dengan partisipasi penuh dari karyawan dalam suatu organisasi. Pendekatan ini mendorong pelaksanaan setiap ide kecil untuk semakin dekat dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pemilik bisnis dan manajer eksekutif yang berperan merumuskan strategi yang efektif melalui memvisualisasikan keadaan ideal dan kemudian menerapkan kebijakan untuk mencapai keadaan tersebut seringkali melakukan pendekatan top-down. Salah satu karakteristik yang berbeda dari pendekatan top-down adalah bahwa hal itu dapat menghasilkan jumlah hasil yang luar biasa sekaligus. Namun, kelemahan pendekatan ini adalah sebagian besar manajer cenderung membuat keputusan penting dengan memeriksa data terdokumentasi, seperti indikator kinerja utama, daripada mengunjungi lantai pabrik untuk memahami sepenuhnya penyebab sebenarnya dari masalah. Oleh karena itu, ketika para manajer berusaha untuk mengimplementasikan ide-ide terbaik mereka seperti yang direncanakan, mereka sering dibingungkan oleh kesenjangan antara pemahaman mereka tentang suatu masalah dan kenyataan dari suatu situasi. Perbedaannya seringkali begitu besar sehingga tidak ada hasil yang diharapkan dapat diperoleh, dan pada akhirnya strategi mereka perlu diubah secara signifikan.

Di sisi lain, pendekatan bottom-up, yang muncul dari shop floor, secara pasti dan bertahap dapat memberikan kekuatan lebih kepada karyawan dengan menerapkan ide-ide yang secara akurat mencerminkan realitas pekerjaan sehari-hari, dan didasarkan pada informasi praktis dan empiris. Solusi mereka seringkali tidak perlu direvisi selama implementasi karena para pekerja sudah mengetahui efeknya.

Namun, solusi dari pendekatan bottom-up biasanya mencapai hasil yang lebih kecil, meskipun jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan pendekatan top-down, karena ide-

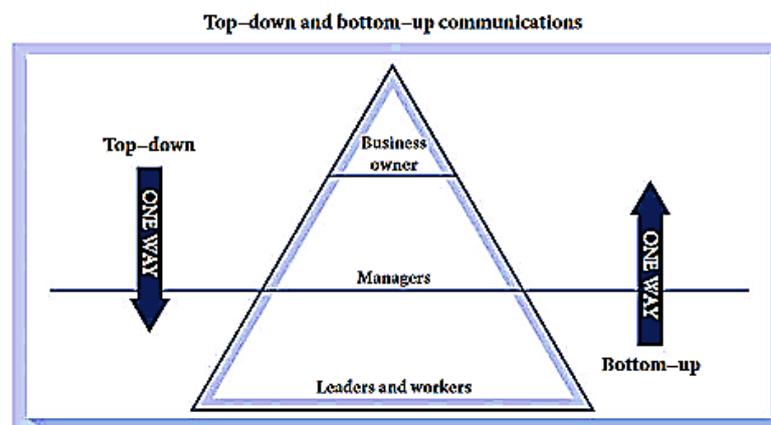
ide kecil dari shopfloor mungkin tidak secara langsung berhubungan dengan keadaan ideal manajer mereka berdasarkan strategi perusahaan. - gies (Gambar 10.1 dan 10.2).

10.2 JADI PENDEKATAN MANA YANG LEBIH BAIK?

Tujuan dari Kaizen sejati adalah untuk melakukan siklus, yang pada dasarnya menghubungkan strategi top-down dengan tindakan sehari-hari bottom-up. Kaizen adalah mekanisme untuk menghubungkan segalanya, seperti roda gigi pada jam tangan. Kaizen memberikan kemampuan bagi organisasi untuk menutup kesenjangan strategis, sambil menunjukkan kepada setiap karyawan bagaimana kontribusinya memungkinkan organisasi untuk menghadapi tantangan ekonomi dan lingkungan bisnis. Kami menyebutnya Siklus Kaizen.

Top-down vs bottom-up approach							
Planning and Execution		Perspective		Result of Kaizen		Continuity	
Top-down approach	Bottom-up approach	Top-down approach	Bottom-up approach	Top-down approach	Bottom-up approach	Top-down approach	Bottom-up approach
Business owners, managers	Shopfloor leaders, workers	Management strategy, ideal state	Daily operation, task at hand	Extensive	Small	Major modifications and redirection are required	Easy to sustain

Gambar 10.1 Fokus Top-Down vs. Botton-Up.



Gambar 10.2 Komunikasi satu arah top-down dan bottom-up.

Langkah pertama dalam mengubah rantai toko adalah metode top-down. Ketika PEC melatih Lokakarya Muda-tori (Penghapusan Limbah Kaizen) di lantai pabrik, Pembina Kaizen mereka membawa serta pemilik bisnis dan manajer puncak untuk mengunjungi berbagai area lantai pabrik. Ketika departemen pengiriman dihubungi, mereka ditanya apakah produk akhir diproduksi dalam jumlah yang tepat yang telah dibeli pelanggan atau jika ada masalah kelebihan produksi dan/atau kekurangan produksi.

Dengan melihat situasi ini, pemilik bisnis dan manajer puncak akan dapat menghitung jumlah pemborosan Stagnasi yang terkait dengan inventaris barang jadi dan pemborosan Transportasi untuk memindahkan barang-barang tersebut ke area pengiriman. Ini juga akan memaparkan mereka pada situasi kehidupan nyata dalam bisnis. Manajer perlu melihat dan

terhubung dengan masalah garis depan untuk memahami maksud strategis. Setelah ini ditangani, mereka kemudian dibawa kembali melalui seluruh proses produksi, mundur dari pengiriman melalui semua proses hulu, berdasarkan persyaratan pengiriman untuk hari tertentu. Ini membuatnya lebih mudah untuk melihat dan mengidentifikasi pemborosan dalam bisnis.

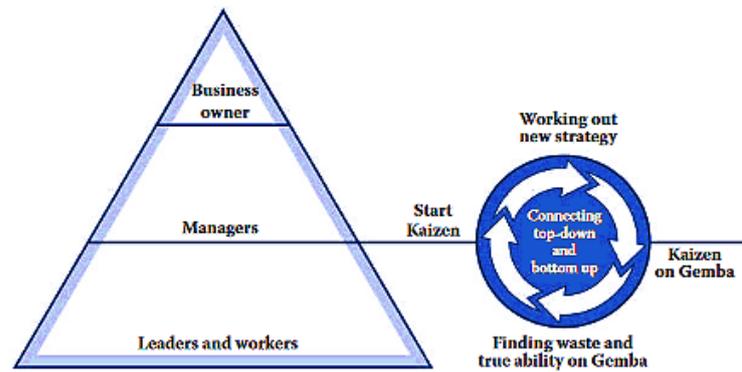
Waktu Siklus dihitung berdasarkan volume pengiriman dan jam kerja yang tersedia, dan pemilik bisnis serta manajer puncak mulai segera menghilangkan pemborosan saat diidentifikasi. Dengan cara ini, pelatih PEC menggunakan para manajer untuk mulai mendorong perubahan dan mencapai hasil yang positif.

Melibatkan manajemen tingkat atas dalam Kaizen dengan cara ini memicu minat para pemimpin rantai pabrik dan, yang paling penting, karyawan rantai pabrik. Segera mereka semua dibawa ke dalam proses Kaizen dengan tim manajemen atas. Setelah mengulangi kegiatan Kaizen, karyawan mulai mengidentifikasi pemborosan sendiri dan secara proaktif menghilangkannya. Ini mengubah budaya rantai toko dan membentuk pendekatan dari bawah ke atas untuk Kaizen.

Implementasi Muda-tori secara berkelanjutan dalam bisnis di semua tingkatan akan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dan mengarah pada sinkronisasi proses yang lebih baik. Saat transformasi ini terjadi, pemilik bisnis dan manajer puncak dapat menyaksikan perubahan penting ini dengan turun ke rantai pabrik. Hal ini juga akan membuat mereka lebih percaya diri terhadap kapasitas masing-masing karyawan. Semakin kuat rantai toko dengan budaya bottom-up yang asli, semakin meningkatkan level operasi organisasi dan menjadi selaras dengan manajemen top-down untuk benar-benar mencapai tujuan strategis organisasi.

Tujuan yang jelas dikerahkan dari tingkat manajemen puncak dan diturunkan ke semua tingkat di seluruh organisasi hingga mencapai rantai pabrik. Namun, metode untuk mencapai tujuan tersebut diserahkan kepada karyawan. Ini adalah bagaimana kita memiliki pendekatan top-down dan bottom-up. Dengan cara ini, setiap departemen dan karyawan dengan rajin bekerja untuk mewujudkan tujuan akhir melalui kolaborasi harian (Gambar 10.3). Menciptakan budaya Kaizen dan menerapkan strategi hanya melalui pendekatan manajemen top-down tidak dapat mencapai hasil yang diinginkan, karena tempat kerja belum memiliki kapasitas yang cukup untuk mengakomodasi persyaratan baru, tidak peduli seberapa hebat dan komprehensif perencanaan mereka.

Seperti dalam olahraga, tingkat kinerja individu harus dilatih secara paralel dengan memupuk kemampuan kerja sama tim. Kita mungkin memiliki quarterback terhebat di dunia, tetapi jika dia tidak memiliki penerima level tinggi untuk dilempar, dia tidak akan pernah menyelesaikan umpan. Demikian pula, dalam bisnis, tingkat kinerja individu mewakili kekuatan rantai pabrik. Ketika itu tetap menjadi titik terlemah organisasi kita, sangat sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan karena ketidakmampuan untuk melaksanakan rencana dengan sukses. Dalam hal ini, sangatlah penting untuk mengembalikan fokus kita pada penguatan rantai kerja melalui pelatihan, sehingga dapat memperoleh kapasitas untuk menerapkan ide kita secara efektif.



Gambar 10.3 Kaizen Sejati: Siklus Kaizen.

Meskipun pendekatan dari bawah ke atas dapat mempertahankan tingkat kekuatan yang signifikan dalam bisnis, orang sering cenderung terlalu fokus pada apa yang terjadi di dalam departemen atau bagian bisnis mereka, dan mereka mungkin menjadi acuh tak acuh terhadap area di luar tanggung jawab mereka. Karyawan dalam skenario ini mungkin menerapkan ide-ide yang tidak selaras dengan tujuan strategis perusahaan, karena mereka tidak memahami dari mana manajemen puncak berasal dari tujuan tersebut. Oleh karena itu, tidak peduli seberapa keras para pekerja berusaha untuk mengeksekusi ide-ide hebat mereka, upaya Kaizen mereka mungkin tidak sesuai dengan kepentingan keuangan perusahaan.

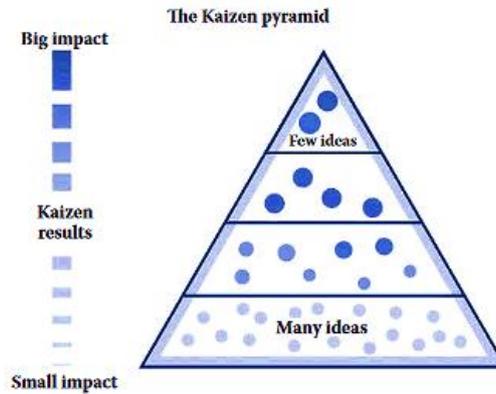
Untuk menciptakan perkawinan yang kuat antara manajemen top-down dan bottom-up, manajer puncak harus mendidik dan melatih semua karyawan dalam bisnis dengan berada di lantai bawah bersama mereka dan memahami situasi dari pengalaman, bukan angka. sebuah halaman. Melalui pendekatan ini, pekerja akan memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan manajer puncak dan mulai melihat perspektif manajemen puncak, memungkinkan mereka memahami arah ke mana arah perusahaan. Pekerja kemudian akan menyesuaikan arah Kaizen mereka sendiri dan mulai menerapkan Kaizen berdasarkan keselarasan yang benar dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian, mereka menjadi bagian dari Piramida Kaizen.

10.3 HASIL DAN PIRAMIDA KAIZEN

Izinkan kami untuk menjelaskan kebenaran di balik Kaizen: bahwa Kaizen adalah untuk semua orang di semua lapisan bisnis, dari lantai pabrik hingga kantor. Itu membangun perspektif terpadu yang didasarkan pada tindakan, sementara pada saat yang sama menghubungkan strategi. Terlalu sering, manajer cenderung menembak untuk mencapai hasil besar dalam waktu singkat dan hanya meminta ide-ide Kaizen dengan potensi membawa manfaat cepat dan substansial. Oleh karena itu, gaya manajemen mereka pada akhirnya akan menjadi pendekatan top-down.

Mari kita lihat konsep "Piramida Kaizen" untuk melihat bagaimana kita dapat memutus siklus hasil besar ini dalam waktu singkat, dan mendapatkan keterlibatan total dari semua orang. Secara konseptual, saat kita melihat Piramida Kaizen (Gambar 10.4), mulai dari atas, kita melihat bahwa hasil Kaizen lebih sedikit, dan sebenarnya tidak terlalu berdampak, karena

terjadi terlalu jauh di antara implementasi. Selain itu, Kaizen ini tidak berkelanjutan karena, lagipula, sering kali kita dapat merombak total operasi kita.



Gambar 10.4 Piramida Kaizen.

Di sisi lain, saat kita bergerak ke dasar piramida, hasil Kaizen menjadi lebih kecil tetapi lebih berdampak karena sifatnya yang independen dan sering. Kaizen ini menciptakan perubahan tanpa eskalasi atau stagnasi sambil menunggu manajer mengambil keputusan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melakukan perubahan di semua tingkatan dan bereaksi terhadap tuntutan nyata, baik secara internal maupun eksternal, berdasarkan strategi organisasi dan apa arti strategi tersebut bagi masing-masing lapisan organisasi. Oleh karena itu, selama kita hanya memikirkan hasil Kaizen yang besar, Piramida Kaizen kita akan tetap kecil dan cepat berlalu.

10.4 HUKUM AIDMA

Untuk lebih memahami konsep ini, bayangkan kita adalah seorang penjual mobil. Apa cara terbaik untuk menjual mobil? Tentunya cara terbaik adalah dengan mencari orang yang sudah ingin membeli mobil. Masalahnya di sini adalah bagaimana kita mencari orang-orang ini. Ada model yang bagus untuk perilaku konsumsi oleh Roland Hall yang disebut hukum AIDMA. AIDMA adalah singkatan dari "perhatian", "minat", "keinginan", "memori", dan "tindakan" (Gambar 10.5).

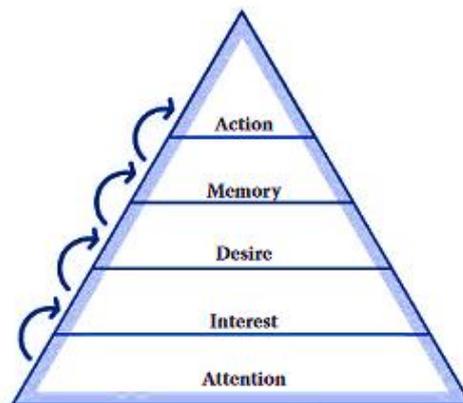
The AIDMA law	
Stage	The buyer's perspective
Cognition stage	A : <i>Attention</i>
	I : <i>Interest</i>
Affect stage	D : <i>Desire</i>
	M : <i>Memory</i>
Action stage	A : <i>Action</i>

Gambar 10.5 hukum AIDMA.

Mengambil skenario penjualan mobil, dari sudut pandang penjual, langkah pertama adalah tahap kognisi, yaitu saat kita mendapatkan perhatian pelanggan melalui iklan. Setelah membangkitkan minat dan awareness, langkah selanjutnya adalah tahap affect, yaitu mempengaruhi emosi pembeli dengan mengajak pembeli datang ke showroom untuk test drive. Hal ini dimaksudkan untuk membangkitkan keinginan yang kuat pada pembeli untuk memiliki kendaraan tersebut dan menanamkan nilai sebenarnya dari mobil tersebut di benak mereka, yang memicu ingatan akan perasaan “mobil baru” tersebut.

Tahap terakhir adalah tahap tindakan, yaitu membuat konsumen benar-benar membeli dan menggunakan produk. Inilah cara kita menjual mobil secara efektif. Konsumen yang memiliki keinginan dan tekad untuk memiliki mobil lebih banyak dibandingkan dengan konsumen yang hanya sekedar ingin melakukan aksi pembelian. Demikian pula, lebih banyak pelanggan yang tertarik pada mobil daripada pelanggan yang menginginkan mobil.

Saat kita mulai mendeskripsikan atau menggambar jenis koneksi ini, kita akan mendapatkan bentuk piramida. Alih-alih hanya mengumpulkan orang-orang yang ingin membeli mobil dalam waktu sesingkat-singkatnya, fokuslah untuk menjangkau pelanggan yang hanya tertarik dengan apa yang dapat dilakukan mobil untuk memperbaiki kehidupan mereka sehingga, saat kita menaiki piramida selangkah demi selangkah, orang tersebut akan memiliki keinginan yang kuat untuk membeli mobil dari kita (Gambar 10.6).



Gambar 10.6 Memanjat piramida hukum AIDMA.

Pada dasarnya, mengikuti aturan AIDMA dan melakukan upaya tulus untuk mengumpulkan pelanggan yang benar-benar tertarik, kita akan meningkatkan pelanggan yang akan melakukan tindakan untuk membeli.

10.5 MEMBANGUN PIRAMIDA KAIZEN KITA

Untuk mulai membangun Piramida Kaizen kita, pertama-tama kita harus melibatkan semua karyawan yang bekerja di garis depan untuk mengidentifikasi pemborosan satu detik. Kita harus membangun kepekaan mereka terhadap pemborosan dan mendorong perilaku yang tidak terlena. Ini akan membangun rasa kerja tim yang kuat dan menginspirasi mereka untuk terus berlatih Kaizen bersama. Saat implementasi Kaizen mereka mulai menunjukkan hasil nyata di fasilitas kita, integrasi manajemen top-down dan bottom-up akan menjadi lebih

kuat dan saling mendukung (Gambar 10.7). Sangat penting untuk memberi penghargaan, mengenali, dan merayakan Kaizen, terutama pada tahap ini, karena orang-orang mengerahkan upaya diskresioner mereka ke dalam setiap Kaizen, dan ini perlu dirayakan. Ikuti siklus proses Kaizen berulang kali agar Piramida Kaizen kita terus berkembang. Bersama-sama, kita akan dapat secara kolektif mencapai tujuan akhir yang selalu kita impikan untuk organisasi kita. Bangun Piramida Kaizen yang lebih besar dengan melebarkan fondasinya, dan sisanya akan mengikuti (Gambar 10.8).

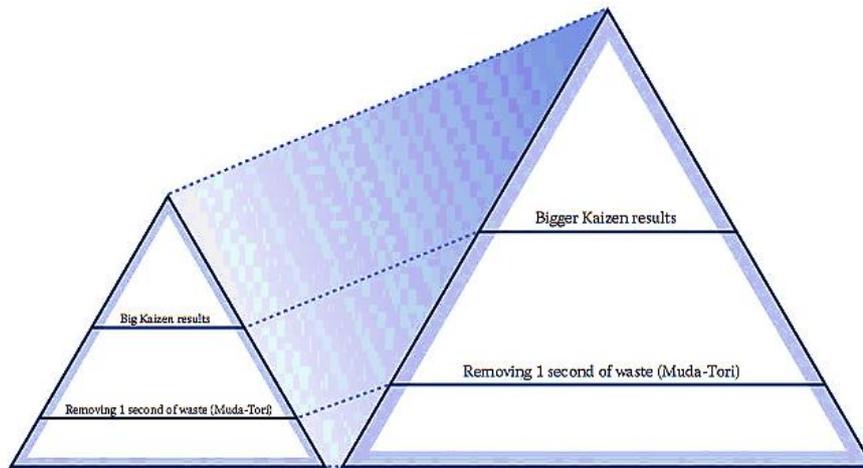


Gambar 10.7 Mendaki Piramida Kaizen.

10.6 KOMUNITAS KAIZEN

Jadi, bagaimana kita meyakinkan karyawan dan rekan kerja kita untuk menerapkan Kaizen bersama kita? Kita sering menemukan bahwa orang menganggap Kaizen sulit dipahami, pada awalnya. Jadi, untuk membantu orang memahami betapa mudahnya dan memahami pendekatan mental yang tepat untuk mengimplementasikan Kaizen, PEC menjelaskannya dengan satu kalimat: “Muda-tori.” Tujuan Kaizen pada dasarnya adalah membuat segalanya menjadi lebih baik. Siapa yang tidak setuju dengan itu? Mempromosikan ide dasar Kaizen dan Muda-tori dengan partisipasi penuh dari semua orang yang terlibat dalam bisnis ini akan membuat Piramida Kaizen kita lebih besar dan memungkinkan kita mencapai kesuksesan yang jauh lebih besar.

Sepanjang buku ini, kami telah membagi sampah ke dalam berbagai kategori: Gerakan, Transportasi, Stagnasi, Tujuh Jenis Sampah oleh Taiichi Ohno—kami telah mendefinisikannya dan mendefinisikannya kembali, tetapi kuncinya adalah membuatnya mudah diingat. Jika sebuah konsep mudah dipahami oleh siapa saja, ini berarti lebih mudah diterapkan dalam bisnis dan membantu pekerja mengidentifikasi pemborosan di tempat. Setelah mengidentifikasi pemborosan, yang harus dilakukan adalah segera menghilangkannya. Untuk tujuan ini, Tuan Yamada telah menganalisis Tujuh Pemborosan yang dirumuskan oleh Taiichi Ohno dan menyederhanakannya menjadi dua kategori utama pemborosan sehingga siapa pun dalam bisnis apa pun dapat dengan mudah memahami konsep tersebut: Stagnasi dan Gerak/Transportasi.



Gambar 10.8 Memperluas Piramida Kaizen.

Untuk mengembangkan orang-orang yang dapat mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dengan sukses, PEC menekankan pada pengembangan pelatih Kaizen melalui kursus Train-the-Trainer. Pelatih yang lulus dari kursus ini kembali ke perusahaan masing-masing dan mendidik rekan mereka sebagai pemimpin Kaizen. Melalui pelatihan internal ini, semakin banyak pekerja yang terpapar pada kegembiraan Muda-tori dan benar-benar mulai menerapkan Muda-tori bersama. Model yang sukses ini menciptakan lebih banyak pekerja dengan tingkat semangat yang sama terhadap Kaizen dan menciptakan budaya Kaizen dari bawah ke atas yang sesungguhnya dan merupakan sesuatu yang juga dapat kita tiru.

Peserta kursus Train-the-Trainer PEC menghadiri lokakarya intensif 2 hari sebulan sekali selama periode waktu 6 bulan. Peserta pelatihan menerima pelatihan langsung yang sebenarnya, di bisnis dalam grup, selama empat dari enam sesi total mereka. Selama sesi pelatihan ini, mereka tidak hanya dituntut untuk menyarankan ide-ide Kaizen tetapi juga untuk mengeksekusi ide-ide mereka sendiri dan mencapai hasil yang positif, mentransformasikan bisnis di penghujung hari. Fokus penting tidak hanya pada memperoleh pengetahuan baru tetapi juga pada pengalaman dengan tubuh sendiri bagaimana rasanya mengeksekusi ide-ide kita. Ini adalah cara paling efektif untuk memelihara kemampuan pekerja untuk mengidentifikasi pemborosan dan mengembangkan kemampuan mereka untuk mengambil tindakan (Gambar 10.9).

Untuk menjadi pelatih Kaizen yang berkualitas, mereka harus lulus empat ujian. Ujian meliputi ujian Muda-tori praktis, ujian tertulis, ujian instruksi, dan pelaksanaan ide Kaizen dalam bisnis di mana setiap peserta dipekerjakan.

Dalam tes Muda-tori praktis, peserta pelatihan mengidentifikasi dan membuang pemborosan di perusahaan tuan rumah dan diukur dengan seberapa baik mereka dapat menghilangkan pemborosan di tempat. Dalam tes tertulis, peserta dievaluasi berdasarkan pemahaman mereka tentang Sistem Produksi Toyota, serta konsep Muda-tori. Dalam ujian instruksi, peserta diuji seberapa baik mereka mampu mengajarkan konsep-konsep ini kepada peserta lain. Dan di tahap akhir kursus pelatihan, peserta dievaluasi seberapa baik mereka mampu mencapai tujuan yang mereka tantang di awal kursus. Melatih sebanyak mungkin pemimpin Kaizen akan mengarah pada perluasan budaya Muda-tori di seluruh organisasi kita.

Begitu kita memulai transformasi, lokakarya Muda-tori harus diadakan secara rutin di dalam perusahaan kita untuk memperkuat komitmen semua orang terhadap Kaizen, serta menjadi platform untuk berbagi konsep dan hasil Kaizen yang baru. Dengan bantuan Kaizen Recognition System dan sistem manajemen visual, yang memungkinkan pekerja berbagi hasil Kaizen dengan mudah satu sama lain, karyawan kita akan terus menginspirasi diri sendiri untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Hal ini memungkinkan siklus Kaizen terus berkembang, dan Piramida Kaizen akan terus berkembang di organisasi kita.

Overview of PEC's Kaizen Train-the-Trainer course		
Session	Practical Training	Lectures and Discussions
1	Morale training/ Toyota plant visits	Leadership and Toyota Production System
2	Shop floor training part 1	Identification of Muda and elimination of Muda
3	Shop floor training part 2	Just-in-time concepts and realization
4	Shop floor training part 3	Automation with human intelligence and standard work
5	Shop floor training part 4 and Muda-Tori practical exam	Writing exams, instruction exams, and presentation of Kaizen results
6	Graduation ceremony	Share commitment for the future

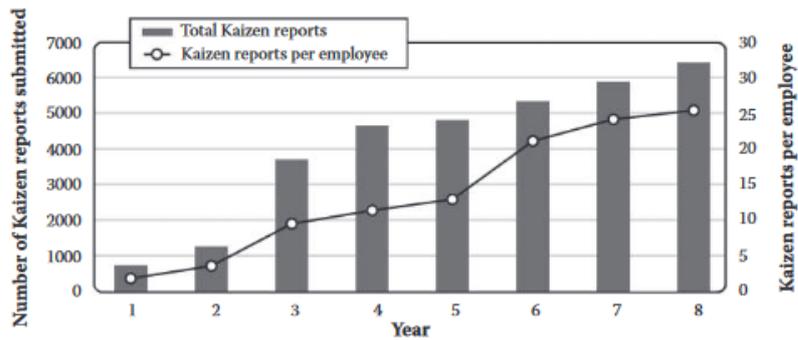
Gambar 10.9 Tinjauan tentang kursus Train-the-Trainer PEC.

10.7 MENINGKATKAN JUMLAH PELATIH KAIZEN

Untuk memberi kita contoh praktis, kami akan kembali ke pabrik semikonduktor, NJR Fukuoka. Mereka telah meningkatkan jumlah laporan Kaizen per karyawan per tahun dari 2,6 laporan di tahun awal menjadi 26,4 laporan 7 tahun kemudian. Mereka melakukan ini dengan meminta pekerja mereka sendiri berpartisipasi dalam kursus Pelatihan Kaizen PEC, serta meminta pelatih Kaizen internal mendidik karyawan lain di dalam perusahaan (Gambar 10.10).

Hampir semua manajer puncak perusahaan, termasuk presiden dan manajer produksi eksekutif, telah memperoleh kualifikasi sebagai pelatih Kaizen, dan mereka telah membuktikan kemampuannya untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan di banyak area bisnis.

NJR juga mempromosikan pengembangan pekerja multi-keterampilan ke titik di mana lebih dari 60% karyawan mereka telah menjadi multi-keterampilan. Meskipun perusahaan sangat menderita akibat penurunan ekonomi pada tahun 2008 (penjualan mereka berkurang 50%), mereka mampu mempertahankan keuntungan melalui program pekerja multiskill mereka. Upaya mereka yang terus-menerus dalam mengembangkan tenaga kerja multiskill telah memungkinkan mereka untuk terus memproduksi pada tingkat produktivitas yang tinggi, bahkan dengan lebih sedikit pekerja yang tersedia pada waktu tertentu (Gambar 10.11).



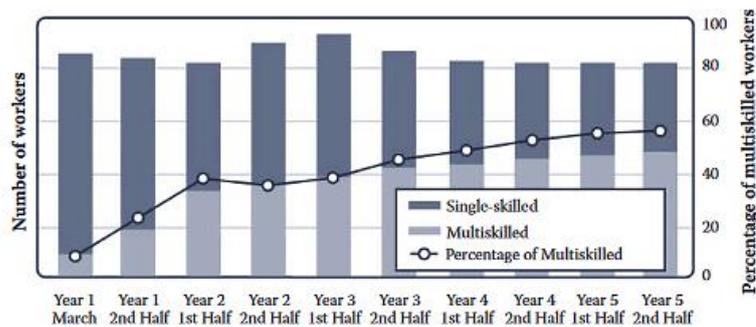
Gambar 10.10 Sistem saran Kaizen NJR — laporan tindakan dan hasil.

“Sekarang, manajer puncak kami dapat membantu karyawan dalam mencari tahu bagaimana mereka dapat memecahkan masalah melalui penerapan ide Kaizen mereka sendiri. Selain itu, mereka sekarang dapat mendelegasikan bantuan ke departemen lain yang membutuhkan pelatihan internal Kaizen. Hasilnya, karyawan kami semakin kuat dalam mengidentifikasi pemborosan, dan jumlah laporan Kaizen yang diselesaikan dan dikirimkan oleh mereka meningkat drastis sejak kami mulai.”

Tuan Takeshi Honda,
Direktur Perusahaan NJR

10.8 KAIZEN SEJATI UNTUK SEMUA ORANG

Ketika kita menghilangkan pemborosan dalam bisnis kita, berapa banyak waktu yang kita dedikasikan untuk itu? Bandingkan waktu yang kita habiskan dengan apa yang dipelajari peserta pelatihan PEC dalam kursus Train-the-Trainer mereka.



Gambar 10.11 Pengembangan pekerja multiskilled.

Salah satu karakteristik paling unik dari kursus Kaizen Train-the-Trainer PEC adalah bahwa pelatihan sebenarnya selalu terjadi di tempat terjadinya masalah, bukan di ruang pelatihan. Mereka menginstruksikan peserta untuk tidak hanya menyarankan ide tetapi juga menghilangkan pemborosan dengan segera dengan cara yang cepat dan efisien. Kemudian, peserta mulai memotivasi diri mereka sendiri untuk mengidentifikasi pemborosan di tingkat selanjutnya dan menginternalisasi rutinitas untuk selalu bertindak berdasarkan ide mereka untuk mencapai hasil yang lebih besar berulang kali.

Nyatanya, peserta kursus ini hanya diberi waktu 3,5 jam untuk menghilangkan pemborosan dan mencapai hasil positif di lapangan. Terlepas dari keterbatasan ini, mereka menantang diri mereka sendiri dengan tujuan spesifik seperti meningkatkan produktivitas area sasaran sebesar 20%. Setelah implementasi, peserta diminta untuk meringkas hasil Kaizen mereka dalam format presentasi dan kemudian mempresentasikan hasil tersebut kepada peserta lain pada hari pelatihan yang sama. Ini dirancang untuk menjadi proses yang sangat cepat, di mana tidak banyak waktu untuk berdiskusi, tetapi mendorong setiap orang untuk bekerja dan menunjukkan pemikiran mereka dalam hal aliran, membangun item, mengubah informasi, dan berkomunikasi secara berbeda. Tidak ada gunanya membicarakan ide tanpa tindakan, dan batasan waktu ini mendorong tindakan segera. Siapa pun dapat menyarankan ide-ide bagus, tetapi untuk mengimplementasikan ide-ide ini dan mencapai hasil yang substansial, serta dapat mempresentasikan hasilnya dengan cara yang jelas, sangatlah menantang. Peserta pelatihan PEC lebih dari mampu mencapai persyaratan ini setelah menyelesaikan serangkaian acara Pelatihan Kepemimpinan Kaizen.

Idenya adalah lebih cepat selalu lebih baik jika kita ingin mengimplementasikan sebuah ide. Jika kita memutuskan untuk mengajukan proposal perubahan hari ini, dan berencana untuk mencapai hasil pada akhir bulan, sudah terlambat untuk memperbaiki masalah apa pun yang mungkin kita hadapi saat ini. Sebaliknya, kita harus menghabiskan seluruh energi kita hari ini dan melihat apa yang dapat dicapai dalam jangka waktu tersebut. Kurangi Siklus Kaizen kita (Saran, Perencanaan, Implementasi) dari bulanan menjadi harian. Tindakan jauh lebih penting daripada kata-kata. Kaizen tidak lengkap tanpa hasil langsung—jika kita tidak mendapatkan hasil, ini bukan Kaizen.

10.9 KAIZEN TIDAK MEMILIKI BATAS

Apakah konsep “Do it First” dan “Tindakan sebelum Kata-kata” hanya berlaku untuk Jepang atau perusahaan Jepang? Tidak, kami percaya mereka tidak. Faktanya, kami memiliki banyak kesempatan untuk melatih pendekatan Kaizen yang unik ini kepada para manajer senior di seluruh dunia. Setiap tahun, Collin membawa banyak manajer ke lantai bisnis Jepang untuk merasakan True Kaizen. Manajer ini bekerja dengan karyawan Jepang dan mampu meningkatkan produktivitas setidaknya 25% hanya dalam 1 hari. Mereka juga menerima pelatihan Kaizen secara langsung dari Miura, dan ini merupakan hubungan yang kuat bagi para manajer ini untuk memahami semangat Kaizen yang sebenarnya.

Collin juga bekerja dengan Miura, yang memimpin lokakarya Kaizen 1 hari di seluruh dunia dan di seluruh Amerika Serikat, untuk menyebarkan pengetahuan Kaizen Sejati ini.

Perusahaan pertama di luar Jepang tempat Miura mulai mengajar True Kaizen adalah Able Engineering, berlokasi di Mesa, Arizona. Able Engineering adalah bisnis hebat yang memiliki budaya organisasi yang fantastis. Kami tertarik untuk mengetahui apakah True Kaizen akan bekerja di luar Jepang, dan Able Engineering membuka pintunya untuk kami. Sejumlah manajer Able sebelumnya telah melakukan perjalanan perbandingan ke Jepang dan sangat senang Miura mengunjungi bisnis mereka untuk memberikan pembinaan dan pelatihan True Kaizen.

Lokakarya Kaizen 1 hari di Able sangat sukses sehingga mereka mengundang Miura kembali untuk memotivasi, menyemangati, dan membantu mereka mengembangkan budaya Kaizen ke tingkat selanjutnya untuk benar-benar membantu mereka meningkatkan standar. Bahkan di lokakarya pertama, karyawan berkomitmen pada ide dan perubahan, baik secara fisik dalam upaya mereka maupun secara verbal, dengan menyatakan satu sama lain, "Kami berjanji kepada kita bahwa ide Kaizen kami akan meningkatkan produktivitas lebih dari 120%."

Semua karyawan di Able Engineering telah menjadi begitu berdaya dan percaya diri dalam keterampilan kepemimpinan mereka sendiri sehingga secara drastis memperbaiki lingkungan lantai pabrik. Mereka terlibat dan berkomitmen dan berhasil (Gambar 10.12).

Perusahaan kedua yang kami kunjungi pada perjalanan pertama itu adalah Carl Zeiss Meditec, produsen peralatan medis. Fasilitas Carl Zeiss di Lebanon, California, sudah memiliki Sistem Produksi Sel; namun, mereka ingin menurunkan total jalur perakitan untuk proses mereka dari 1 jam. Manajer senior dan pemimpin lantai pabrik berpartisipasi dalam pelatihan Kaizen Miura dan kemudian menghabiskan 2 jam bersama melakukan Muda-tori dan mengubah penempatan komponen yang diperlukan untuk proses perakitan mereka. Akibatnya, waktu yang dihabiskan untuk Gerakan dan Transportasi berkurang 60% selain total waktu perakitan berkurang 25%.

Di perusahaan ketiga yang kami kunjungi, Rudy's Tortilla, berlokasi di Dallas, Texas, kami berfokus pada proses pengemasan akhir mereka: area di mana para pekerja menyelesaikan pengemasan beberapa produk kemasan menjadi satu kotak jadi setiap menit. Setelah setiap kotak selesai, kotak-kotak ini ditumpuk ke kotak lain yang terletak di palet terdekat. Ketika kami pertama kali tiba, waktu perjalanan karyawan mengikuti proses ini:

- Persiapan kotak
- Memasukkan produk kemasan ke dalam kotak
- Pengangkutan kotak jadi di atas palet

Untuk menghilangkan pemborosan dari Motion and Transportation yang berlebihan, kami mengubah tata letak kerja mereka secara dramatis dengan merelokasi setiap item dan mesin yang diperlukan di sekitar setiap pekerja sehingga mereka dapat fokus pada tugas yang ada tanpa berkeliling pabrik mencari item. Perubahan tata letak pekerjaan ini hanya membutuhkan waktu 30 menit untuk kami selesaikan. Sebagai hasil dari perubahan langsung ini, jumlah langkah yang harus diambil pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan berkurang setengahnya, yang mengungkapkan tingkat kapasitas yang tidak tertutup yang signifikan di setiap pekerja.

Pada titik ini, kami menyarankan agar mereka menjadikan satu orang sebagai pekerja yang fleksibel dan memberikan lebih banyak pekerjaan kepada karyawan lain dengan menggabungkan jalur produksi yang berdekatan, karena mereka menjadi lebih mampu menangani beban kerja yang lebih besar tanpa sumber daya tambahan.

Namun, fakta bahwa jalur produksi mereka terletak jauh satu sama lain membuat orang sangat sulit untuk bepergian ke beberapa jalur produksi dan kembali ke pangkalan mereka dalam waktu 1 menit. Saat kami menghadapi tantangan ini, pemimpin lantai toko secara proaktif menyarankan untuk mendekatkan lini produksi dengan memposisikan ulang sabuk konveyor, yang pada akhirnya menggabungkan dua lini pengemasan menjadi satu lini

tunggal. Sebagai hasil dari tanggapan langsung terhadap masalah ini, dari dua karyawan yang sebelumnya ditugaskan ke masing-masing lini pengemasan, satu dapat melakukan pekerjaan keduanya sehingga yang lain dibebaskan untuk menjadi pekerja yang fleksibel—semua hanya dalam waktu singkat. 1,5 jam kerja.

Faktanya, Rudy's Tortilla telah menyelenggarakan seminar dan ceramah internal dengan bantuan konsultan Sistem Produksi Toyota secara rutin. “Pemimpin Kaizen” ini memiliki tingkat pemahaman yang sesuai tentang TPS, tetapi mereka perlu memiliki pengalaman untuk mempraktikkan pengetahuan mereka. Sederhananya, perusahaan ini mengetahui tentang Kaizen tetapi tidak dapat mempraktikkannya sampai kami memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan mereka dan menerapkan pengetahuan mereka ke dalam pembelajaran langsung.

Apakah salah satu dari fasilitas Amerika ini memiliki wawasan rahasia tentang pola pikir orang Jepang? Tidak. Mereka dipenuhi oleh pekerja dan manajer, sama seperti kita, yang mempelajari ide Kaizen Sejati untuk diri mereka sendiri. Ide-ide ini tidak didasarkan pada budaya, tetapi pada praktik. Ambil tindakan segera begitu kita mendapatkan ide—inilah cara Muda-tori. Pekerja dapat menyadari Kaizen Sejati dengan mengalaminya sendiri.

Kami awalnya khawatir bahwa metode eksekusi Kaizen yang cepat ini hanya dapat diterapkan pada perusahaan Jepang. Namun, dengan mampu mewujudkan hasil yang sama di tiga perusahaan di Amerika Serikat tanpa menyesuaikan pendekatan telah membuktikan bahwa pendekatan ini dapat diterapkan pada perusahaan mana pun, dalam industri apa pun, terlepas dari lokasi mereka di dunia. Sejak saat itu, kami telah membawa Muda-tori ke Kanada, Australia, Selandia Baru, Bahrain, Argentina, dan kembali ke Amerika Serikat berulang kali, dengan keberhasilan yang lebih besar dicapai setiap saat. Kami percaya bahwa Kaizen bukanlah budaya tetapi tertanam dalam DNA setiap orang (Gambar 10.13).



Gambar 10.13 Foto grup Lean Study Mission di Jepang.

10.10 KESIMPULAN

Terus promosikan True Kaizen melalui tindakan kita sendiri dan jadilah pemimpin yang kuat atas nama kita sendiri. Setiap manusia dapat, dan harus, tumbuh dan berkembang. Ikuti Siklus Kaizen kita dan perluas Piramida Kaizen kita. Kami sangat percaya setiap orang dari kita

dapat penuh kebahagiaan melalui kehidupan kerja kita dan menjadi berdaya untuk memimpin diri kita sendiri dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab kita.

References

Jorge Bucay, *Dejame Que Te Cunte, Del Nuevo Extremo*, 1999

Richard L. Daft, *Management, Eleventh Edition*, South-Western, Cengage Learning, 2014

Walter Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9th Edition, McGraw-Hill, 1993

Eugene Goodson, *How to Read a Plant Fast*, Harvard Business Review, 2002.

Peran Manajemen dalam Budaya Kerja (Manajemen Kaizen)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-35-2 (PDF)



Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

Peran Manajemen dalam Budaya Kerja (Manajemen Kaizen)



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id