



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PROSES PERUBAHAN PERILAKU KERJA  
DALAM PROGRAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS  
PADA PT. JAWAMANIS RAFINASI  
(Suatu Studi Deskriptif)**

**DISERTASI**

**R I P T O N O**

**NPM : 890531006X**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**DEPOK**

**AGUSTUS, 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PROSES PERUBAHAN PERILAKU KERJA  
DALAM PROGRAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS  
PADA PT. JAWAMANIS RAFINASI  
(Suatu Studi Deskriptif)**

**DISERTASI**

**R I P T O N O  
NPM : 890531006X**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**DEPOK  
AGUSTUS, 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PROSES PERUBAHAN PERILAKU KERJA  
DALAM PROGRAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS  
PADA PT. JAWAMANIS RAFINASI  
(Suatu Studi Deskriptif)**

**DISERTASI**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh  
gelar Doktor dalam Ilmu Administrasi**

**R I P T O N O**

**NPM : 890531006X**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**DEPOK**

**AGUSTUS, 2011**

**TANDA PERSETUJUAN PROMOSI DISERTASI**

**Nama : RIPTONO**  
**NPM : 8905311006X**  
**Judul : PROSES PERUBAHAN PERILAKU KERJA DALAM RANGKA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PADA PT. JAWAMANIS RAFINASI (Suatu Studi Deskriptif)**



**PROMOTOR**

**Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA**

**LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI**

Judul:

**PROSES PERUBAHAN PERILAKU KERJA  
DALAM RANGKA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS  
PADA PT. JAWAMANIS RAFINASI  
(Suatu Studi Deskriptif)**

Oleh:

**RIPTONO  
NPM: 8905311006X**

**DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH:**

**PROMOTOR**



**Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA**

**KO PROMOTOR**



**Dr. Budi Matindas**

**MENGETAHUI:**

**KETUA DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

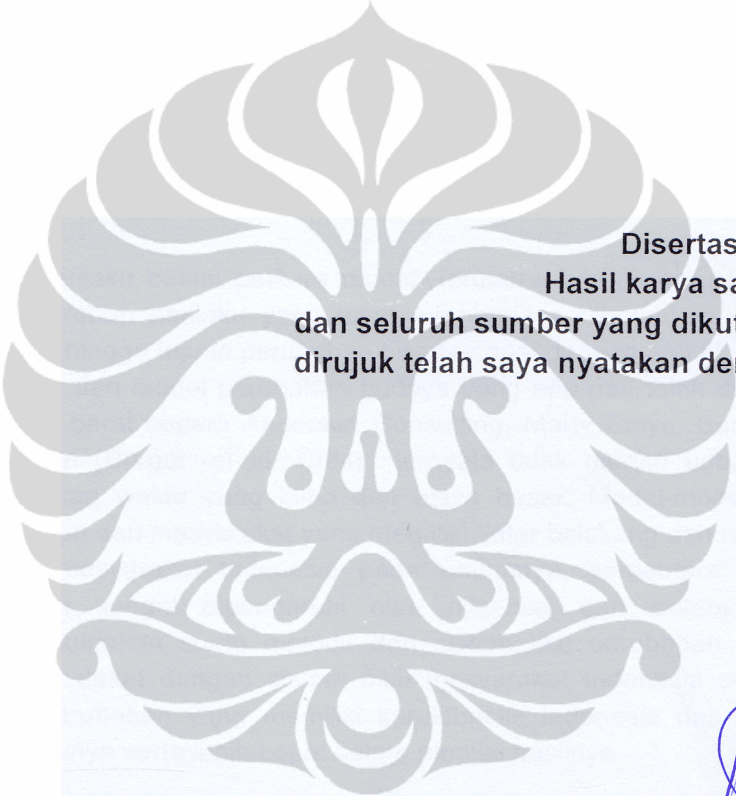


**Prof. Dr. Eko Prasodjo, Mag rer.Publ**

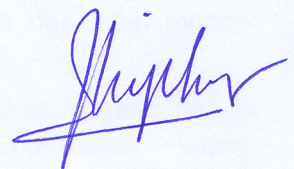
TIM PENGUJI

- 
1. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag rer.publ (Ketua) 
  2. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (Promotor) 
  3. Dr. Budi Matindas (Ko-Promotor) 
  4. Prof. Dr. Martani Huseini (Anggota Penguji) 
  5. Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA (Anggota Penguji) 
  6. Prof. Dr. Masliana Bangun Sitepu (Anggota Penguji) 

## PERNYATAAN ORISINALITAS



Disertasi ini adalah  
Hasil karya saya sendiri,  
dan seluruh sumber yang dikutip maupun  
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar



RIPTONO

**Universitas Indonesia  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Departemen Ilmu Administrasi  
Program Pasca Sarjana**

**RIPTONO  
890531006X**

**PROSES PERUBAHAN PERILAKU KERJA  
DALAM PROGRAM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS  
PADA PT. JAWAMANIS RAFINASI  
(Suatu Studi Deskriptif)**

(241 Halaman, 39 Gambar, 6 Lampiran, Bibliografi 83 buku, 5 Jurnal, 4 Peraturan Perundangan, tahun buku yang digunakan 1980-2008)

**ABSTRAK**

Merubah perilaku bukan perkara mudah terutama bila perilaku telah menjadi budaya. Untuk merubah perilaku yang telah membudaya dibutuhkan metode yang sesuai dan tepat sehingga tujuan perubahan bisa tercapai dengan efektif. Model-model perubahan perilaku dan model perubahan budaya yang ada dan telah dikembangkan oleh para ilmuwan barat seperti Anderson Consulting, Marty Smye, Burt and Litwin, Burger dan lain-lain (Burger. et al, 1994) ternyata tidak mudah untuk diterapkan karena membutuhkan waktu yang lama dan biaya besar. Model-model perubahan tersebut juga disusun dari masyarakat yang memiliki latar belakang dan nilai-nilai yang berbeda dengan masyarakat Indonesia pada umumnya, sementara keberhasilan perubahan budaya sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai dan sistem yang akan ditanamkan. Dibutuhkan suatu metode dan sistematika perubahan perilaku dan budaya yang lebih dekat dengan sistem nilai masyarakat Indonesia sehingga bisa dijadikan model perubahan yang memiliki karakteristik Indonesia dan lebih mudah dalam implementasinya serta lebih cepat dalam menilai hasilnya

Penelitian ini dimaksudkan untuk memahami proses perubahan yang terjadi pada PT. Jawamanis Rafinasi dalam program peningkatan produktivitas melalui implementasi sikap 5S dan pembudayaan *kaizen*. Dari penelitian ini akan dideskripsikan proses perubahan yang lebih dekat dengan karakteristik budaya Indonesia dalam program peningkatan produktivitas. Untuk mencapai tujuannya, penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif agar peneliti bisa memperoleh gambaran yang natural, lengkap dan mendalam tentang proses perubahan yang terjadi. Tehnik yang digunakan adalah Deskriptif Analitik dengan analisa data dilakukan di ranah penelitian selama proses penelitian berlangsung dan menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian

Penelitian ini menggambarkan suatu proses perubahan perilaku yang dimulai dari penanaman sikap 5S dan dilanjutkan dengan pembudayaan *kaizen* yang dititik



beratkan pada peningkatan kemampuan pemecahan masalah. Sikap 5S mendorong perilaku efisien dari aspek gerak dan waktu dan berdampak kepada produktivitas. Pembudayaan *kaizen* meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan penguasaan *Plan Do Check and Action (PDCA)*. Setelah keduanya terimplementasi, perilaku produktif membudaya dan kinerja meningkat.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah: Pertama, tema umum yang melandasi program perubahan di JMR adalah peningkatan produktivitas melalui penanaman sikap 5S dan pembudayaan *kaizen*. Kedua, kemunculan fenomena utama disebabkan karena dorongan dari kondisi produktivitas yang rendah, persaingan yang meningkat, inovasi yang kurang dan rendahnya kemampuan pemecahan masalah. Ketiga, faktor kontekstual atas kemunculan fenomena utama berasal dari keinginan perusahaan untuk memiliki budaya produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan. Faktor *intervening* yang mendorong keberhasilan proses perubahan di JMR disebabkan karena: Nilai-nilai yang ditanamkan sederhana (mudah dipahami, dapat dihubungkan langsung dengan perilaku), Adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan, kondisi bisnis dan keuangan yang baik, fasilitas produksi yang mendukung, kemampuan *leadership* di level menengah, dan metode implementasi yang efektif. Keempat, *outcome* yang dihasilkan dari program ini adalah peningkatan produktivitas yang tinggi, efisiensi produksi meningkat, tertanamnya sikap 5S yang mendorong budaya produktif, meningkatnya kemampuan pemecahan masalah serta peningkatan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa dalam model perubahan perilaku pada industri manufaktur Indonesia khususnya di PT. JMR bahwa unsur komitmen pimpinan menjadi faktor yang sangat penting dalam keberhasilan perubahan perilaku, suatu kondisi yang berbeda dengan model-model perubahan budaya yang telah ada yang lebih menonjolkan pada adanya komitmen anggota organisasi sebagai faktor penting. Selain itu metode pembudayaan 5S dan Kaizen dengan 20% bimbingan dalam kelas dan 80% bimbingan lapangan telah mempercepat proses penerapan nilai-nilai dalam perubahan perilaku kerja karyawan.

Saran dan Rekomendasi yang diajukan adalah: Pertama, agar JMR melembagakan 5S dan *kaizen* serta melanjutkan program terkait agar 5S dan *kaizen* membudaya. Kedua, agar model perubahan di JMR ini diikuti oleh perusahaan manufaktur lainnya karena telah menunjukkan hasil yang signifikan. Ketiga, agar dunia akademis melanjutkan penelitian seperti ini dengan mengembangkan model-model perubahan yang lebih sesuai dengan karakteristik Indonesia dengan menjadikan penelitian ini sebagai *benchmarknya*. Ke empat, agar pemerintah menjadikan program 5S dan *kaizen* sebagai kebijakan dalam peningkatan produktivitas dan daya saing industri nasional dan menghilangkan kebijakan-kebijakan yang menghambatnya serta menyarankan agar pemerintah menanamkan sikap 5S dan pembelajaran kemampuan pemecahan masalah ke dalam pendidikan dasar dan menengah agar masyarakat Indonesia memiliki keunggulan dalam produktivitas dan daya saing.

**Universitas Indonesia  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Departemen Ilmu Administrasi  
Program Pasca Sarjana**

**RIPTONO  
890531006X**

**PROCESS OF CHANGING INI WORK BEHAVIOUR  
FOR PRODUCTIVITY AND COMPETITIVENESS IMPROVEMENT PROGRAM  
AT PT. JAWAMANIS RAFINASI  
(A Descriptive study)**

(241 Pages, 39 Pictures, 6 exhibit, Bibliografi of 83 books, 5 Journal, 4 goverment's Regulations, Books established between 1980-2008)

**ABSTRACT**

Changing behavior is not a simple things especially when behavior has became culture. Changing Behavioered culture with the purpose of building a productive and continues improvement culture need to be managed with suitable models that fit with its goal..The existing Models of changing in culture and work behaviour that has been developed by Anderson Consulting, Marty Smye, Burt and Litwin, Burger and others (Burger. et al, 1994), are not easy to implement in fact are not easy to be implemented while also needed high cost in implementation. It is not easy to implement because those models are developed in countries with different cultures with Indonesia, while in other side also need to change in many element of the company such as system, work process and skill which is highly cost to change. We need models of change which is having near similar in most values and cultures with Indonesia so can minimize risks of curtural shocks when implemented and can be adopted smoothly and rather quick.

The purpose of this Research is to get understanding of changing cultures in JMR in improving productivity through implementation of work attitudes calls ' 5S concept' and culturation of 'kaizen' concepts. We hope this research will produce models of culture and work behaviour which have specific features and charecteristics of Indonesian's values and cultures. To come to its goals the process of this research is using qualitative approach to data collections and analyses so can get the insight of the process and get the understanding of change in more natural, complete and deeply.The process of analyses is made in descriptive technique and some others like techniques that commonly used in grounded theory research such as open, axial and selective coding. The reseacher treat himself as the instrument of the research.

This research concluded that the process of changing behaviour in JMR started by implementing the attitudes so called '5R' and continue by culturating the concept of 'kaizen' with stressing focus of developing the problem solving capability of the people in JMR. Implementation of '5R' attitudes can pushing people to the efficiency of

spending time and movement so impacted to productivity while culturation of 'kaizen' concept can improve the capabilities of problem solving and practises of PDCA (Plan Do Check Action concept). After these two concepts (5R dan Kaizen) implemented the productive cultures arised and Performance improved.

The conclusions of this research are: (1) General themes that caused the need of change in JMR are the need of productivity improvement through impelemntation of 5S concept's of attitudes and a culturation of 'Kaizen' concepts. (2). The emergence of the main fenomena are caused by conditions of low in productivity level, the increase of competition tempere, low quality in innovations and Low level Capabilities in Problem Solving. (3). Contecstual factors that caused the emergence of central fenomena come from the willingness of the company to have productive and contimues improvement cultures. Intervening factors that effecting the sucess of changing process in JMR

Kesimpulan penelitian : pertama. Tema umum yang melandasi program perubahan di JMR adalah peningkatan produktivitas dan daya saing melalui penanaman sikap 5R dan pembudayaan kaizen. Kedua. Kemunculan fenomena utama disebabkan karena dorongan dari kondisi produktivitas yang rendah, persaingan yang meningkat, inovasi yang kurang dan rendahnya kemampuan pemecahan masalah. Ketiga. Faktor kontekstual atas kemunculan fenomena utama berasal dari keinginan perusahaan untuk memiliki budaya produktif dan budaya kaizen. Faktor intervening yang mendorong keberhasilan proses perubahan di JMR disebabkan karena: Nilai-nilai yang ditanamkan sederhana (mudah dipahami, dapat dihubungkan langsung dengan perilaku), Adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan, bisnis dan keuangan yang memadai, fasilitas produksi yang mendukung, kemampuan leadership di level menengah, dan metode implementasi yang efektif. Keempat: Outcome yang dihasilkan dari program ini adalah: Peningkatan produktivitas dan daya saing yang tinggi, efisiensi produksi meningkat, tertanamnya sikap 5R yang mendorong budaya produktif, meningkatnya kemampuan pemecahan masalah serta peningkatan kesejahteraan karyawan

Saran dan Rekomendasi yang diajukan adalah: pertama, agar JMR melembagakan 5S dan kaizen serta melanjutkan program terkait agar membudaya. Kedua, agar model perubahan di JMR ini diikuti oleh perusahaan manufaktur lainnya. Ketiga, agar dunia akademis melanjutkan penelitian kaizen untuk membangun model kaizen yang bisa digunakan dalam peningkatan produktivitas bagi industri lainnya. Ke empat, agar pemerintah menjadikan program 5S dan kaizen sebagai kebijakan dalam peningkatan produktivitas dan daya saing dan menghilangkan kebijakan-kebijakan yang menghambatnya serta menyarankan agar pemerintah menanamkan sikap 5S dan pembelajaran kemampuan pemecahan masalah ke dalam pendidikan dasar dan menengah agar ke depan masyarakat Indonesia memiliki keunggulan dalam produktivitas dan daya saing.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah swt akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan meskipun harus disusun dengan tertatih-tatih dan baru dapat diselesaikan mendekati batas akhir dari waktu yang tersedia. Disertasi ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Administrasi dari Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Indonesia. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan memfasilitasi serta membantu hingga penulis bisa menyelesaikan disertasi ini.

Terima kasih kami sampaikan kepada Direksi dan Pimpinan PT. Jawamanis Rafinasi, khususnya kepada Mr. Brett Stewardson, Bapak Suryo Alam, Bapak Asep Khairul Gani, Bapak Tri Mintorogo Jati beserta pimpinan dan staf lainnya di PT. Jawamanis Rafinasi yang telah memberikan ijin bagi penulis untuk melakukan penelitian tentang program perubahan budaya kerja serta memberikan informasi penting yang sangat berguna bagi penelitian ini. Tidak banyak perusahaan yang bersedia membantu dan memberikan ijin bagi penelitian seperti ini di Indonesia. Semoga Tuhan memberkahi PT. JMR dan bapak-bapak sekalian. Kami juga menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan staf PT. Cipta Kreasi Prima Muda (CKPM), PT. Tepat Guna Utama (TGU) dan PT. Multichem yang telah bersedia memberikan perusahaanya sebagai tempat penelitian dalam rangka penerapan 5S dan peningkatan kapasitas *problem solving*. Semoga apa yang telah kita capai bersama mampu meningkatkan produktivitas perusahaan bapak-bapak sekalian. Terima kasih juga disampaikan kepada Tim Konsultan (Bapak Abdul Manaf, Bapak Thamrin Harahap dan Bapak Yanli) yang telah berkenan memberikan ilmunya kepada penulis serta memperkenalkan penulis untuk bergabung dengan para konsultan dalam melakukan penelitian di PT. Jawamanis Rafinasi.

Terima kasih kami sampaikan pula kepada Bapak Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA sebagai promotor yang telah dengan profesional membantu membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini, juga kepada Bapak Dr. Budi Matindas sebagai ko-promotor yang telah banyak memberikan bimbingan kepada penulis, serta secara khusus kepada Bapak Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih yang telah banyak memberi masukan, koreksi dan bimbingan kepada penulis. Semoga Jasa bapak-bapak sekalian dalam mendidik diberi balasan yang terbaik dari Allah, Tuhan yang maha kuasa.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada para penguji, Bapak Prof. Dr. Martani Huseini, Bapak Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA, Bapak Dr. Roy. V. Solomo, Bapak Dr. Ir. Waluyo dan Ibu Prof. Dr. Masliana B. Sitepu yang telah banyak memberikan koreksi dan masukan kepada penulis sehingga kualitas disertasi ini menjadi lebih baik.

Ucapan terima kasih juga kami tujukan kepada Bapak Prof. Dr. Gumilar Rusliwa Soemantri (Rektor UI), Bapak Prof. Dr. Eko Prasodjo (Ketua Program Pasca Sarjana-Dep. Ilmu Administrasi-Fisip UI), Bapak Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk mengikuti program S3 di UI serta para Guru Besar dan Staf Pengajar yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu. Semoga jasa Bapak dan Ibu sekalian dalam mendidik dan mengamalkan ilmu mendapat balasan dari Allah swt.

Terima kasih disampaikan juga kepada Bapak Dr. Imam B. Prasodjo yang telah memberi rekomendasi sehingga penulis bisa berkuliah di S3 UI. Juga kepada Bapak Dr. Adreo Wahyudi Atmoko, ilmuwan muda yang banyak memberi pencerahan dalam keilmuan kepada penulis, juga kepada rekan-rekan S3 UI Departemen ilmu Administrasi : Pak Agung F. Sampurna, Pak Toto, Pak Wahyudi, Mbak Ida Hayu, Pak Dr. Agustian, Pak Yanuar, Pak Yopi, Pak Khairul Mahadi, dan Pak Suradji, yang telah saling dukung dan saling mendo'akan serta seringkali saling berdiskusi dengan penuh

suasana kelimuan. Juga terima kasih disampaikan kepada segenap staf administrasi di FISIP UI, Pak Yanto dan kawan-kawan, juga mas Pri dan Pustakawan lain di Departemen Ilmu Administrasi.

Terima kasih secara khusus saya persembahkan buat istri tercinta, tambatan hati dan belahan jiwa: Dwi Putri Aristianti bt Chatimulasom atas segala dorongan, dukungan dan do'a yang tak henti-hentinya sebagai penyemangat luar biasa sehingga penulis bisa menyelesaikan disertasi ini. Juga buat anak-anakku tersayang: Sheilla Nurul Affiina, SE, dr. Tiffani Dwiarine Afifa dan Andritto Abdul Ghaffar yang selalu menjadi penyemangat super. "Semoga kalian bisa lebih dari papamu ini ya..."

Terakhir kami ucapkan terima kasih kepada para staf sekantor dan rekan kerja yang telah banyak membantu penyelesaian disertasi ini: Nasharudin, Buchari, Heru, Pak Tria, pak Roni, Pak Zaenuddin dan para saudara yang banyak mendo'akan untuk penyelesaian studi ini: Mas Takwad, Mas Toha, Mbak Mul, Mbak Tin, Mas Yanto, Mbak Ning serta Mas Nafis dan mbak Wiwik Asom serta semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu dan atau mungkin terlewatkan dalam ucapan terima kasih ini.

Akhirnya dengan memohon Ampunan dan Rahmat dari Allah swt penulis berdo'a semoga disertasi ini memberikan manfa'at fi dunya wal akhirah bagi penulis dan bagi siapapun yang membacanya dan semoga semua pihak yang telah membantu tersusunnya penulisan ini memperoleh pahala dan balasan yang terbaik dari Allah swt. Amin.

Depok, Agustus 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal.
Cover	i
Lembar Persetujuan Promotor	ii
Lembar Pengesahan Disertasi	iii
Tim Penguji	iv
Pernyataan Orisinalitas	v
Abstrak	vi
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiii
Daftar Lampiran	xvi
Daftar Gambar	xvii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan dan Fokus Penelitian	11
B.1 Pokok Permasalahan	11
B.2 Fokus Penelitian	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Signifikasi Penelitian	15
E. Keterbatasan Penelitian	16
<b>BAB II : TINJAUAN LITERATUR</b>	<b>17</b>
A. Konsep Manajemen Perubahan	19
B. Konsep Manajemen Perubahan Budaya	28
C. Teori Budaya Organisasi	34
D. Teori Perilaku Organisasi	38
E. Konsep Sikap Kerja 5S	43
F. Teori-teori Produktivitas dan Keunggulan Daya Saing	44

<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>56</b>
A. Pendekatan Penelitian	56
B. Tempat Penelitian	60
C. Instrumen Penelitian	61
D. Tahap-Tahap Penelitian	61
E. Tehnik Pengumpulan dan Analisa Data	64
F. Waktu Penelitian	70
G. Informan Penelitian	70
H. Triangulasi dan Uji Trasferabilitas	74
<b>BAB IV : DESKRIPSI MODEL PERUBAHAN PERILAKU DI RANAH</b>	<b>77</b>
A. Profile PT. Jawamanis Rafinasi	77
B. Deskripsi Proses Perubahan yang terjadi di JMR	82
B.1. Latar Belakang Perubahan	82
B.2. Proses Implementasi Sikap Kerja 5S	85
1. Presentasi Awal tentang Konsep 5S dan aplikasinya..	85
2. Mencari Tema-tema untuk Pilot Project	87
3. Membentuk Tim Kerja 5S	89
4. Menyusun Rencana Kerja	90
5. Tahap Implementasi di Pilot Project	92
6. Implementasi 5S pada Seluruh Lingkungan Pabrik	97
B.3. Kegiatan Pembudayaan Kaizen	103
C. Deskripsi Visual Perubahan dari Ranah Penelitian	110
1. Visualisasi Proses Peningkatan Daya Saing PT. JMR	111
2. Visualisasi Fenomena Peningkatan Produktivitas SDM JMR	118
3. Visualisasi Fenomena Pengembangan Budaya Produktif di JMR	132
4. Visualisasi Fenomena Implementasi Sikap 5S	144
5. Visualisasi Fenomena Pembudayaan Kaizen	161
6. Visualisasi Fenomena Peningkatan Kemampuan Problem Solving	172
7. Visualisasi Fenomena Mengatasi Resistensi Perubahan	180
8. Visualisasi Road Map Perubahan Perilaku di JMR	185

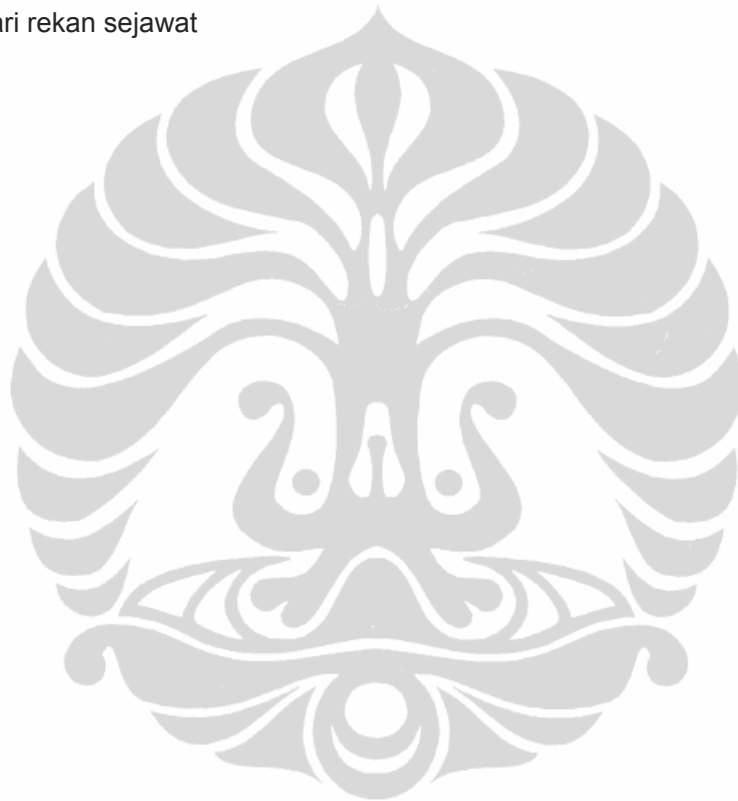


<b>BAB V : TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>191</b>
<b>BAB VI : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>	<b>229</b>
A. Kesimpulan	229
B. Rekomendasi dan Saran-saran	232
<b>REFERENSI DAN DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>236</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Pertanyaan untuk Arahan Penelitian
2. Rekaman Wawancara
3. Schedule Penerapan 5S & Kaizen
4. Hasil Open coding
5. Hasil Axial coding
6. Catatan dari rekan sejawat



## DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1 The Burke-Litwin Model of Individual and Organizaional performance	27
Gambar 2.2 Cultural Change Road Map	29
Gambar 2.3 Andersen Consulting's Organization Change Model	31
Gambar 2.4 Model Perubahan Budaya (MK Asente & JK Freye)	33
Gambar 3.1 Model Analisis Data dalam Grounded Theory	68
Gambar 3.2 Tahapan Penelitian	69
Gambar 4.1 Kantor JMR Tampak Depan	77
Gambar 4.2 Foto bersama pada acara <i>Kickoff meeting</i>	82
Gambar 4.3. Pengembangan <i>Sparepart</i> yang Tidak Rapi	88
Gambar 4.4 Pembunyian sirine oleh CEO tanda dimulainya 5S	93
Gambar 4.5 Papan Bira untuk Identifikasi Masalah 5S	94
Gambar 4.6a Ruang workshop sebelum 5S	100
Gambar 4.6b Ruang workshop pasca 5S	100
Gambar 4.7a Ruangan produksi sebelum 5S	101
Gambar 4.7b Ruangan produksi pasca 5S	101
Gambar 4.8 Foto Bersama dalam Selebrasi Capaian 1000 ton	108
Gambar 4.9 Grafik Capaian Produksi tahun 2007	110
Gambar 4.10 Visualisasi Fenomena Peningkatan Daya Saing JMR	118
Gambar 4.11 Penyimpanan <i>Sparepart</i> Sebelum dan Sesudah 5S	128
Gambar 4.12 Visualisasi Fenomena Peningkatan Produksi SDM	132
Gambar 4.13a Sampah berserakan di kantin	134
Gambar 4.13b Sampah gula menutupi lantai produksi	134
Gambar 4.14 Gula menutupi lantai	141
Gambar 4.15 Visualisasi Fenomena Pengembangan Budaya Produktif	144
Gambar 4.16 Visualisasi Fenomena Implementasi 5S	147
Gambar 4.17 Visualisasi Phenomena Pembudayaan Kaizen	162
Gambar 4.18 Visualisasi Peningkatan Kemampuan Problem Solving	173
Gambar 4.19 Visualisasi Phenomena mengatasi Resistensi Perubahan	185
Gambar 4.20 Visualisasi <i>Road Map</i> Perubahan dalam Rangka Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing PT. JMR	190

Gambar 5.1 Suasana Pelatihan (melatih komunikasi dua arah)	193
Gambar 5.2 Suasana Diskusi Pemecahan Masalah di Div. QA	196
Gambar 5.3 Kondisi Lingkungan Kerja yang Tidak terawat	197
Gambar 5.4 Dua Kondisi yang Sudah berubah Pasca 5S	198
Gambar 5.5 Kondisi Pra 5S di JMR	199
Gambar 5.6 Area Workshop Pasca Implementasi 5S	201
Gambar 5.7 Lingkungan Pra-5S	202
Gambar 5.8 Kondisi Pasca Implementasi 5S	203
Gambar 5.9 Suasana Bimbingan Pemecahan Masalah	205
Gambar 5.10 Suasana Diskusi Pemecahan Masalah	212
Gambar 5.11 SOP Sebagai Pedoman Kerja	214



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Merubah perilaku bukanlah perkara mudah terlebih bila perilaku yang ada sudah menjadi kebiasaan bahkan telah membentuk budaya. Bila perilaku sudah menjadi budaya, maka untuk mengubahnya harus dikelola sedemikian rupa agar perilaku yang dikehendaki bisa dicapai dengan efektif. Masalahnya adalah merubah perilaku kerja bukan perkara mudah karena dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam organisasi, perilaku dibagi kedalam berbagai tingkatan. Pada tingkat organisasi perilaku dipengaruhi oleh *design* formalitas, proses kerja, *design* jabatan, kebijakan dan praktek-praktek Sumber Daya Manusia dan Budaya Internal Organisasi (Robbins, 2001). Pada tingkat kelompok perilaku kelompok juga dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut namun perilaku kelompok belum tentu sama dengan perilaku organisasi. Demikian pula dengan perilaku individu dalam organisasi, meskipun perilaku individu dipengaruhi juga oleh faktor-faktor tersebut namun perilaku individu belum tentu sama dengan perilaku organisasi maupun perilaku kelompok. Pada level Individu terdapat 6 independen variabel yang melandasi perilaku anggota organisasi, yaitu : Karakteristik biografis, Kemampuan, Sistem nilai , Kepribadian, Sikap pribadi (*Attitudes*), dan Emosi, juga terdapat 4 variabel independen lain yang mempengaruhi perilaku individu, yaitu : Persepsi, Pengambilan keputusan individu, Pembelajaran dan Motivasi.

Meningkatkan produktivitas dan daya saing juga bukan persoalan mudah. Semua perusahaan pada dasarnya ingin meningkatkan produktivitasnya agar bisa memiliki daya saing yang tinggi sehingga bisa bertahan hidup bahkan dapat

memenangkan persaingan yang semakin ketat ini. Keunggulan dalam teknologi mungkin bisa menjadi sesuatu yang bisa diandalkan oleh sebuah perusahaan, namun tidak semua perusahaan bisa memiliki keunggulan dalam teknologi, apalagi perusahaan-perusahaan Indonesia yang pada dasarnya kalah dalam teknologi, terlebih dengan negara barat. Demikian pula dengan keunggulan dalam sumber daya alam, karena sumber daya alam ada batasnya. Hanya perusahaan yang bisa mengawinkan strategi yang tepat dan kultur yang kuat yang bisa unggul dalam persaingan (Hickman and Silva, 1984). Keunggulan dalam produktivitas dan budaya kerja akan menjadi keunggulan yang bisa menjadi andalan sebuah perusahaan bila ingin bertahan dalam persaingan ini.

Untuk membentuk perilaku individu yang produktif sehingga mampu membangun budaya organisasi yang produktif diperlukan model perubahan perilaku yang sesuai dengan kondisi budaya masyarakat. Hanya organisasi yang memiliki budaya produktif dan Budaya Pengembangan berkelanjutan yang akan memiliki daya saing tinggi sehingga mampu bertahan dalam era persaingan yang semakin ketat ini. Masalahnya bahwa model-model perubahan budaya yang ada, merupakan teori-teori dan konsep-konsep yang dikembangkan oleh negara-negara barat yang notabene memiliki budaya berbeda dengan budaya Indonesia sehingga berbagai program perubahan yang dijalankan belum tentu efektif sesuai harapan. Budaya produktif dan Budaya pengembangan berkelanjutan yang diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan ternyata belum bisa dicapai oleh kebanyakan perusahaan, Bahkan produktivitas dan daya saing industri Indonesia banyak mengalami kekalahan dalam persaingan global. Perlu dilakukan eksplorasi untuk mencari model perubahan perilaku yang sesuai dan cocok dalam membentuk perilaku produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan agar dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing industri Indonesia.

Produktivitas dan Daya Saing merupakan dua kata kunci yang menjadikan suatu perusahaan dapat bertahan hidup atau sebaliknya akan mengalami kematian akibat persaingan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan yang bisa meningkatkan produktivitasnya akan mampu menghasilkan produk dengan harga yang bersaing. Bila harga yang dihasilkan mampu bersaing, kualitasnya baik dan pengirimannya tepat waktu tentu akan menjadikan perusahaan tersebut memiliki daya saing yang kuat. Permasalahan yang muncul adalah produktivitas ternyata harus terus dipertahankan bahkan harus senantiasa dibarengi dengan pengembangan yang berkelanjutan agar cara kerja yang dimiliki perusahaan berjalan di atas kebiasaan perusahaan pesaing. Dalam hal ini keharusan untuk membangun perilaku produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan menjadi demikian penting bila perusahaan ingin tetap bertahan dalam era persaingan global yang semakin ketat.

Masalah produktivitas dan daya saing bagi Indonesia telah menjadi masalah yang kronis. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah maupun swasta untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya namun belum juga mencapai keberhasilan. Pada lingkup makro produktivitas Indonesia berada pada posisi yang memprihatinkan. Data yang dirilis oleh *World Economic Forum (WEF)* tahun 2003 menunjukkan bahwa daya saing Indonesia jauh dibawah posisi Singapore dan Malaysia, bahkan Indonesia kalah produktif bila dibandingkan dengan Vietnam sekalipun. Berdasarkan data tersebut daya saing Indonesia berada pada posisi 72 sementara Singapore pada posisi 6, Malaysia 29 dan Vietnam 60. Sungguh suatu ironi, padahal Indonesia memiliki sumber daya alam dan sumber daya produksi lainnya yang lebih banyak dan lebih murah dibandingkan dengan negara-negara tersebut. Salah satu penyebabnya disinyalir akibat persoalan Budaya. Indonesia dianggap belum memiliki budaya yang mampu mendorong orang untuk berperilaku produktif sehingga orang-orang Indonesia kurang berperilaku produktif. Akibatnya hasil karya orang Indonesia baik dalam skala pribadi maupun skala organisasi

masih rendah dalam aspek produktivitas. Masalah yang muncul kemudian adalah pada sulitnya membangun budaya produktif maupun melakukan perubahan budaya dalam menuju budaya produktif.

Metode yang lazim digunakan dalam membangun budaya maupun melakukan transformasi budaya umumnya diawali dengan aktivitas penentuan nilai-nilai budaya baru yang ingin dibangun. Hal ini biasa dilakukan dengan menetapkan secara langsung nilai-nilai yang ingin dibangun atau melakukan pemetaan terlebih dahulu atas kondisi budaya yang dimiliki saat ini. Dari sini aktivitas dilanjutkan dengan melakukan analisis budaya yang ada untuk mengidentifikasi nilai-nilai budaya mana yang kuat dan nilai-nilai budaya mana yang masih lemah. Kegiatan selanjutnya adalah menyusun rencana implementasi penanaman nilai-nilai budaya baru yang dikehendaki. Penanaman ini dilakukan melalui berbagai media dan yang paling umum adalah dengan cara sosialisasi melalui pelatihan-pelatihan, seminar, pemasangan pamflet, spanduk dan lain-lain yang tujuannya agar anggota organisasi menyerap nilai-nilai baru yang hendak dibangun dan selanjutnya menjadikannya sebagai perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Demikianlah metode yang digunakan setidaknya oleh dua BUMN besar di Indonesia yang diketahui penulis dan keduanya merencanakan program perubahan budaya untuk jangka waktu 5 tahun.

Model lain yang juga dikenal dalam membangun nilai-nilai budaya baru adalah sebagaimana dibuat oleh Burger (1994) dalam *Cultural Change Road Map*. Ia menjelaskan bahwa perilaku organisasi akan berubah jika dilakukan perubahan dalam 3 tahapan yang berbeda. Pada tahap Visi, organisasi membangun (1) budaya perusahaan dan (2) mengembangkan strategi bisnis yang ingin dicapai. Dua komponen bisnis ini kemudian diidentifikasi faktor-faktor kunci suksesnya. Faktor kunci sukses ini selanjutnya digunakan dalam merubah dan atau menyempurnakan struktur dan sistem kerja organisasi. Selain itu juga dilakukan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan keahlian (*skill*) sesuai dengan tujuan dan tuntutan pekerjaan



dalam organisasi. Ini yang disebut dengan tahapan eksekusi. Kemudian pada tingkatan *outcome* nya, perilaku anggota akan berubah dan perubahannya mampu meningkatkan kinerja organisasi. Model perubahan budaya yang dikembangkan Burger ini membutuhkan waktu yang cukup lama dalam implementasinya serta memiliki tingkat kesulitan yang tinggi khususnya dalam membangun sistem, struktur maupun keahlian baru. Model lain yang juga dikenal dalam proses perubahan budaya adalah sebagaimana dikembangkan oleh MK Asente dan JK Freye (1997). Mereka mengembangkan model perubahan budaya dengan memasukan budaya baru dari luar dan mendorong budaya lama keluar dari dalam organisasi. Model ini sangat sederhana hanya sayangnya tidak menunjukkan kriteria pengukuran yang jelas sehingga akan menyulitkan dalam aplikasinya.

Kesulitan dalam melakukan perubahan budaya memang selalu terjadi pada setiap organisasi. Kondisi seperti ini diakui oleh seorang pejabat BUMN sebagaimana dinyatakan oleh Dr. Said Didu (Sekertaris Kementrian BUMN pada waktu itu) kepada media cetak dan elektronik pada tanggal 5 Maret 2005 yang mengatakan bahwa masalah utama yang dihadapi BUMN di Indonesia adalah kesulitan dalam merubah budaya. Demikian seriusnya masalah perubahan budaya ini sehingga pemerintah pada tahun 1997 mengeluarkan kebijakan untuk merekrut para CEO swasta untuk memimpin BUMN dengan harapan akan dapat merubah budaya kerja yang ada, karena diyakini bahwa budaya budaya kerja swasta lebih maju dalam hal produktivitas ketimbang BUMN pada masa itu. Kebijakan pemerintah ini kemudian ditindak lanjuti dengan mengeluarkan berbagai peraturan perundangan seperti Keputusan Menteri BUMN No. 215/M-BUMN/1999 Jo Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN, diperkuat dengan dikeluarkanya Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 2001 tentang Pembentukan Tim Privatisasi BUMN dan terakhir dengan diterbitkannya Undang –Undang No. 19 tahun 2003 tentang BUMN. Keinginan pemerintah untuk merubah budaya BUMN menuju budaya

kerja produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan selanjutnya dituangkan dalam bentuk program transformasi BUMN menuju organisasi berkinerja tinggi. Organisasi berkinerja tinggi menurut Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-100/MBU/2002 adalah organisasi yang memiliki keunggulan dari aspek keuangan, operasional dan administratif. Pengukuran kinerja BUMN akan dievaluasi dari berbagai indikator, seperti Indikator keuangan (ROI, ROE, CF, dll), tingkat produktivitas, pertumbuhan daya saing, efisiensi, pengembangan SDM, Inovasi produk dan bisnis, Riset dan pengembangan, komunikasi, kepuasan pelanggan dan kepedulian terhadap lingkungan (Kep No. 215/M-BUMN/1999)

Budaya (*Culture*) yang didefinisikan oleh Charles Mitchell (2001) sebagai seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, keyakinan, standar-standar, pengetahuan, moral, hukum dan perilaku yang disampaikan oleh individu atau masyarakat yang menentukan bagaimana seseorang bertindak, dan memandang dirinya dan yang lain, pada berbagai literatur dikatakan sebagai sesuatu yang sulit untuk diubah. Demikian pula dengan dengan Budaya Perusahaan (*Corporate culture*), yang didefinisikan oleh Mitchell (2001) sebagai Ikatan yang menyatukan suatu organisasi, merupakan sesuatu yang tidak mudah untuk diubah. Budaya Perusahaan menyatukan nilai-nilai organisasi, norma-norma, perilaku, kebijakan dan prosedur, serta sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya nasional, struktur kepemilikan perusahaan, dan sifat industri dimana perusahaan beroperasi. Budaya perusahaan merupakan nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung bersama (Kennedy et al, 1982). Ia diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai usaha belajar menanggulangi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 1992). Pada sisi lain, untuk bertahan hidup dalam iklim bisnis yang sangat kompetitif, setiap perusahaan dituntut untuk mampu mengembangkan budaya kerja produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan. Budaya mempunyai pengaruh terhadap strategi

organisasi, strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja ( Scholes, 2002). Pengembangan budaya perusahaan merupakan strategi mengungkapkan rasa cinta pada tempat kerja (Harrison dalam Sadler, 1994) untuk mencapai keterlibatan moral karyawan (Etzioni, 1982) dan pembinaan kinerja berkelanjutan. Nilai-nilai, kepercayaan, dan ideologi merupakan sumber penting dari semangat prestasi (Mc.Clelland, 1961). Budaya perusahaan berpengaruh terhadap gaya manajemen, dan pada gilirannya berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (Drucker, 1978; Pareek, 1986; Miller, 1987; Kast & Rosenzweig, 1990; Hofstade, 1991).

Tertarik dengan permasalahan yang ada dalam program perubahan budaya ini telah mendorong penulis untuk melakukan penelitian dan eksplorasi tentang model-model perubahan budaya. Untuk tujuan tersebut peneliti berusaha meminta ijin untuk melakukan penelitian pada 2 (dua) organisasi BUMN yang telah mencanangkan program peningkatan kinerja melalui perubahan budaya kerja. Salah satu BUMN mencanangkan program transformasi budaya sejak tahun 2001, sementara BUMN kedua mencanangkan program transformasi budaya sejak tahun 2004. Kedua perusahaan ini mengembangkan budaya produktif melalui dua tahapan utama, yaitu (1) Studi pemetaan budaya dan (2) Implementasi kebijakan. Dalam tahap pemetaan budaya, BUMN pertama telah melakukan studi pemetaan budaya kinerja *existing* dengan memetakan 21 komponen budaya, sementara BUMN ke 2 memetakan 5 unsur budaya kerja. Setelah itu kegiatan dilanjutkan dengan melakukan analisis budaya dan diakhiri dengan menetapkan nilai-nilai budaya baru yang ingin ditanamkan di lingkup perusahaan. Tahap pemetaan ini telah menghabiskan waktu 6 hingga 8 bulan. Untuk tahap implementasi kebijakan disusunlah jadwal sosialisasi nilai-nilai budaya baru dengan target waktu 60 bulan. Tahap sosialisasi nilai-nilai budaya baru dilakukan melalui media brosur yang dibagikan kepada semua anggota organisasi, pamflet, dan poster yang ditempelkan pada berbagai sudut dan ruangan,

pembuatan buku saku, dan lain-lain. Sosialisasi juga dilakukan melalui media pelatihan, diskusi, ceramah dan lokakarya yang ditujukan bagi seluruh anggota organisasi. Inilah metode yang lazim dikembangkan dalam program transformasi budaya yang ada. Pada kenyataannya, program transformasi pada kedua BUMN tersebut belum mencapai tujuannya. Program transformasi budaya yang sudah dijalankan selama 5 tahun pada BUMN pertama dan 3 tahun pada BUMN kedua ternyata tidak berpengaruh pada produktivitas perusahaan, bahkan nilai-nilai yang ditanamkan melalui metode yang lazim tersebut belum juga tertanam dalam diri setiap karyawan perusahaan secara luas. Kondisi ini seperti diakui oleh Direktur utama perseroan yang menyatakan kepada majalah bulanan yang diterbitkan BUMN pertama. Sementara itu direktur SDM pada BUMN kedua juga mengatakan bahwa mereka telah mengirim para pejabat dan karyawan dalam berbagai pelatihan budaya dan pelatihan kepemimpinan, tetapi setelah kembali ke lapangan hasilnya sama saja tidak bisa merubah kebiasaan mereka selama ini.

Dua contoh kasus di atas menunjukkan bahwa metode yang digunakan dalam program perubahan budaya selama ini mungkin kurang sesuai diterapkan di Indonesia atau mungkin karena adanya penyebab lain. Bila model yang ada tidak sesuai dengan kondisi Indonesia maka perlu dicari cara maupun metode lain yang lebih cocok, yang bisa diterapkan oleh masyarakat dan hasilnya mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan. Alasan inilah yang melandasi penulis untuk melakukan penelitian lanjutan dan eksplorasi untuk mencari model-model perubahan yang lebih sesuai dengan kondisi Indonesia sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan daya saing Indonesia di tingkat dunia. Penelitian ini berskala mikro dengan mengambil studi kasus pada sebuah perusahaan, namun bila hasilnya baik tentu akan bisa digunakan oleh perusahaan-perusahaan lain di Indonesia dan akhirnya akan berpengaruh secara makro.

Ketertarikan penulis diwujudkan melalui penelitian pada PT. Jawamanis Rafinasi (JMR), sebuah perusahaan PMA yang sedang merencanakan untuk melaksanakan program peningkatan produktivitas melalui perubahan perilaku kerja. PT. JMR berlokasi di daerah Cilegon dan telah 4 tahun mengalami masalah produktivitas. Perusahaan ini memiliki fasilitas produksi yang memadai untuk bekerja dalam kapasitas 1200 Ton gula perhari ternyata dalam 4 tahun hanya bekerja pada kapasitas 500 Ton perhari.

Metode yang digunakan dalam proses perubahan di JMR berbeda dengan apa yang digunakan dalam program perubahan budaya kerja pada kedua BUMN sebagaimana diuraikan di atas. Metode yang digunakan juga berbeda dengan model yang telah dikembangkan oleh Andersen Consulting maupun Beer et al. Namun metode seperti ini sebelumnya telah diterapkan oleh beberapa perusahaan swasta, salah satunya di PT. Nipress, Tbk. Perusahaan ini telah menjalankan program peningkatan produktivitas melalui implementasi konsep 5 R dan pembudayaan *Kaizen* sejak September 2004 hingga April 2006 dan telah berhasil meningkatkan produktivitas kerja karyawan sebesar 58,3%, melalui peningkatan waktu kerja efektif sebesar 16,2%, menurunkan jumlah personil yang bekerja pada unit mesin rata-rata 50%, dan menurunkan tingkat *NG (Not Good) ratio*. Produktivitas per orang yang pada tahun 2004 sebesar 5,4 pcs Accu per jam, di tahun 2006 telah meningkat menjadi 8,5 Pcs per orang per jam. Produktivitas ini terus meningkat sehingga pada bulan April 2008 telah mencapai 9,3 pcs per orang per jam.

Program perubahan perilaku kerja yang dilaksanakan di JMR ini tentu sangat menarik untuk diteliti karena mampu meningkatkan produktivitas dalam waktu yang relatif cepat, sementara metode yang digunakan pada program transformasi budaya di kedua BUMN dalam contoh di atas tidak berhasil meningkatkan produktivitas meskipun telah dijalankan selama 5 tahun. Penulis berkeyakinan bahwa penelitian

ini akan menghasilkan sesuatu yang sangat berguna dalam program peningkatan produktivitas. Bila metode yang dikembangkan dari penelitian ini bisa diterapkan pada perusahaan-perusahaan lain di Indonesia maka akan mampu meningkatkan produktivitas secara nasional. Ini artinya penelitian yang dilakukan akan memberikan manfaat yang besar bagi negara ini.

Proses perubahan perilaku kerja di JMR dilakukan melalui program Implementasi sikap kerja 5R dan pembudayaan *Kaizen*. Pada tahap awalnya program ini dimulai dengan menanamkan sikap kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin). Tujuannya adalah agar perilaku karyawan berubah ke arah yang lebih produktif. Penanaman sikap Ringkas akan mendorong karyawan berperilaku Ringkas, yaitu selalu mengembangkan diri agar bisa bekerja dengan ruang gerak yang bebas sehingga efisiensi kerja meningkat. Sikap Rapi akan mengarahkan karyawan untuk selalu berperilaku teratur sehingga bisa diperoleh efisiensi waktu dalam bekerja. Sikap Resik akan mengarahkan karyawan untuk berperilaku hati-hati dan senantiasa mengkondisikan kebersihan dan kualitas kerja. Perilaku demikian akan menciptakan efisiensi kerja karena mampu menekan tingkat kerusakan dan menjaga kualitas produk. Sikap Rawat akan mendorong karyawan untuk berperilaku merawat dan memelihara sikap Ringkas, Rapi dan Resik sehingga akan menjadi kebiasaan karyawan. Sikap Rajin akan mendorong karyawan untuk berperilaku yang selalu memelihara cara kerja yang Ringkas, Rapi dan Resik serta Rawat dengan melakukan pelebagaan 5R dalam kehidupan organisasi dan mengajarkan 5R secara luas kepada seluruh karyawan. Dengan perilaku ini diharapkan 5R akan mendorong produktivitas kerja seluruh anggota organisasi. Setelah sikap 5R berhasil ditanamkan dalam perilaku kerja karyawan JMR, kemudian dilanjutkan dengan membangun budaya kerja produktif melalui pembudayaan *Kaizen*. Pembudayaan *Kaizen* ini di PT, JMR ditekankan pada peningkatan kemampuan pemecahan masalah dan peningkatan teknis kerja melalui pengajaran PDCA (*Plan Do Check*

*Action*). Sungguh mengejutkan, setelah 7 bulan program dijalankan telah berhasil meningkatkan produktivitas kerja JMR yang ditunjukkan dengan peningkatan produksi dari rata-rata 500 Ton per hari pada tahun 2006 menjadi rata-rata 850 Ton per hari sejak bulan Juli 2007 . Penerapan 5R dan pembudayaan *Kaizen* di JMR juga telah meningkatkan efisiensi kerja karyawan, memperbaiki sistem dan prosedur kerja, meningkatkan daya kritis karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan kenyamanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

## **B. Permasalahan dan Fokus Penelitian**

### **B.1 Pokok Permasalahan**

Model-model perubahan budaya yang telah banyak dikembangkan oleh para ilmuwan barat pada kenyataannya tidak mudah untuk diterapkan dalam proses perubahan di Indonesia. Hal ini searah dengan apa yang dinyatakan oleh pejabat Kementerian BUMN dan juga dialami oleh dua BUMN sebagaimana diuraikan penulis di atas. Ini mengindikasikan bahwa ada masalah dalam model perubahan budaya yang ada. Untuk itu perlu dicari model-model perubahan lain yang lebih cocok untuk diterapkan di Indonesia yang lebih efektif digunakan dalam program peningkatan produktivitas dan daya saing.

PT. Jawamanis Rafinasi adalah sebuah perusahaan gula rafinasi yang tengah mengalami masalah dalam hal produktivitas kerjanya . Perusahaan ini telah beroperasi selama 4 tahun dengan kapasitas terpasang 1200 ton gula perhari namun pada kenyataannya hanya mampu memproduksi rata-rata 500 ton atau sekitar 41,67% dari kapasitas yang dimiliki. Berbagai upaya telah dilakukan manajemen, mulai dari menyiapkan fasilitas produksi dan perbaikan sistem remunerasi, dan lain-lain namun belum juga berdampak pada peningkatan

produktivitas. Biaya produksi terus meningkat, biaya upah terus menanjak namun produksi tidak kunjung beranjak, tentu bila dibiarkan akan berdampak buruk bagi kelangsungan hidup perusahaan, yang lebih mengawatirkan justru tumbuhnya persaingan yang semakin ketat akibat telah berdirinya 4 perusahaan sejenis dikawasan Cilegon serta telah dikeluarkanya 11 ijin baru bagi pendirian perusahaan sejenis oleh pemerintah. Melihat kondisi yang ada CEO perusahaan selanjutnya melakukan upaya-upaya untuk memperbaiki kondisi yang ada dan setelah melakukan berbagai kajian dan analisa termasuk melakukan SWOT bersama-sama dengan pimpinan perusahaan lainnya, akhirnya memutuskan untuk mengambil kebijakan strategis berupa program peningkatan produktivitas JMR.

Dalam program peningkatan produktivitasnya, PT. Jawamanis Rafinasi menerapkan konsep sikap 5S dan *Kaizen* sebagai strategi dalam membangun budaya produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan, hal mana diyakini oleh manajemen perusahaan sebagai aspek penting yang harus dimiliki oleh perusahaan bila ingin meningkatkan produktivitasnya . Model perubahan seperti ini berbeda dengan model-model perubahan yang telah ada selama ini. Penting untuk dilakukan penelitian dalam proses perubahan yang terjadi di PT. JMR ini. Hasil penelitian pada perusahaan ini bisa dijadikan sebagai alternatif model perubahan yang lebih sesuai dengan budaya masyarakat Indonesia.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana mencari model perubahan budaya yang lebih cocok diterapkan di Indonesai, lebih mudah untuk dilaksanakan, lebih cepat bisa menunjukkan hasilnya serta lebih murah dalam implementasinya.



## **B.2 Fokus Penelitian.**

Mengingat penelitian ini menyangkut proses perubahan perilaku kerja dalam program peningkatan produktivitas pada PT. Jawamanis Rafinasi, maka fokus penelitian ini diarahkan pada upaya untuk memahami proses perubahan yang terjadi pada level individu dari masing-masing anggota organisasi perusahaan. Selain itu untuk melihat dampak dan pengaruh dari perubahan perilaku kerja produktif yang terjadi serta dampak dari budaya pengembangan berkelanjutan yang telah diimplementasikan, maka penelitian juga memberikan fokus pada pengaruh perubahan perilaku terhadap kinerja unit organisasi/perusahaan yang selanjutnya akan disebut sebagai penelitian level organisasi.

Proses perubahan pada level individu akan difokuskan pada penelitian untuk memahami bagaimana individu-individu dalam perusahaan memaknai proses perubahan yang berjalan. Dalam hal ini metode yang akan digunakan dalam memahami perubahan ini adalah melalui tehnik observasi maupun tehnik wawancara mendalam. Ini tentunya membutuhkan keberadaan peneliti pada setting penelitian dalam jangka waktu yang relatif panjang agar bisa melakukan observasi atas perubahan-perubahan perilaku yang terjadi pada individu-individu anggota organisasi. Selain itu peneliti juga akan memperhatikan bagaimana interaksi antar anggota organisasi berubah dari cara interaksi sebelum ditanamkannya nilai-nilai sikap yang baru dengan pasca penerapan nilai-nilai sikap yang baru. Sementara itu untuk mengetahui dampak dari perubahan perilaku individu yang ada terhadap kinerja organisasi tentunya peneliti juga akan memberikan perhatian pada capaian-capaian kinerja unit apakah mengalami peningkatan atau tidak mengamali perubahan. Dalam hal ini peneliti akan melakukan analisa terhadap dokumen-dokumen perusahaan, khususnya

yang berkaitan dengan laporan-laporan yang berhubungan dengan kinerja produksi.

Berdasarkan uraian permasalahan dan fokus penelitian diatas secara umum dapat dirumuskan bahwa fokus penelitian ini adalah untuk memahami proses perubahan perilaku kerja dalam program peningkatan produktivitas yang berjalan pada PT. Jawamanis Rafinasi .

Lebih lanjut fokus penelitian ini dituangkan dalam bentuk pertanyaan penelitian yaitu “Bagaimana proses perubahan perilaku kerja dalam program peningkatan produktivitas berjalan pada PT. Jawamanis Rafinasi dan hal-hal apa saja yang mendorong keberhasilan maupun kegagalan dari proses perubahan yang terjadi?”.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses perubahan perilaku kerja yang berjalan pada PT. Jawamanis Rafinasi dalam program peningkatan produktivitas perusahaan. Tujuan tersebut meliputi :

1. Mendeskripsikan Tema-tema umum yang menjelaskan proses perubahan yang terjadi pada PT. Jawamanis Rafinasi.
2. Mendeskripsikan Faktor-faktor penting (*Causal Conditions*) yang mendorong terjadinya proses perubahan pada PT. Jawamanis Rafinasi
3. Menganalisis kondisi-kondisi kontekstual dan *Intervening* yang membantu maupun menghambat berjalannya proses perubahan yang terjadi.
4. Mendeskripsikan *outcome* (Hasil) yang dicapai dari proses perubahan yang terjadi.

5. Menggambarkan secara visual phenomena-phenomena utama yang muncul dalam proses perubahan yang berjalan pada PT. Jawamanis Rafinasi.

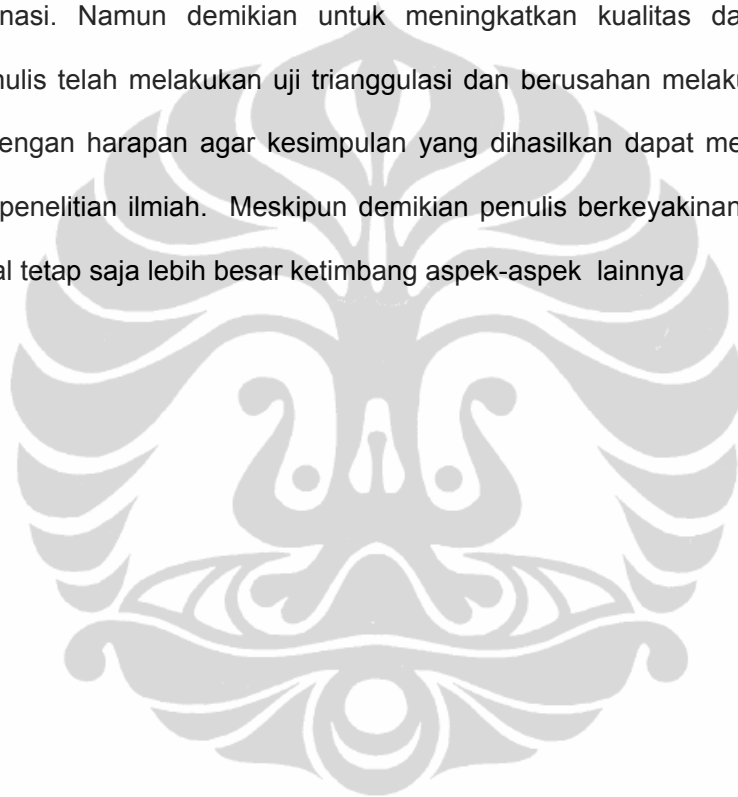
#### **D. Signifikasi Penelitian**

Model perubahan perilaku kerja dalam program peningkatan produktivitas telah menunjukkan keberhasilannya pada perusahaan manufaktur yang diteliti, namun menunjukkan ketidak berhasilan pada beberapa BUMN di Indonesia (sebagaimana dijelaskan di muka). Kondisi tersebut mengindikasikan adanya permasalahan yang signifikan dalam model perubahan budaya perusahaan di Indonesia, sehingga dibutuhkan penelitian mendalam yang dapat mendeskripsikan sekaligus menganalisis faktor-faktor yang mendorong keberhasilan perubahan budaya.

Hasil penelitian pada PT. Jawamanis Rafinasi ini akan dapat memberikan kontribusi besar bagi penerapan manajemen perubahan di Indonesia, khususnya dalam program perubahan budaya kerja yang umumnya masih mengalami kesulitan. Keberhasilan proses perubahan budaya pada perusahaan-perusahaan di Indonesia akan memberikan kontribusi yang juga besar bagi masyarakat dan negara, karena dapat meningkatkan produktivitas industri. Model perubahan budaya yang dihasilkan dari penelitian ini juga akan memperkaya literatur ilmiah dan dapat dijadikan referensi bagi organisasi lain baik di Indonesia maupun di dunia internasional yang memiliki permasalahan yang relatif sama dengan apa yang dihadapi Industri manufaktur dan BUMN di Indonesia dalam pengelolaan program perubahan budaya.

## **E. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada setting naturalistik dengan pendekatan kualitatif dan dilakukan dalam konteks PT. Jawamanis Rafinasi. Jangka waktu penelitian juga dilakukan untuk kurun waktu 12 bulan, sejak bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2007. Oleh karena itu kesimpulan penelitian yang dihasilkan dari penelitian ini tentunya bersifat kontekstual dan merupakan studi kasus pada PT. Jawamanis Rafinasi. Namun demikian untuk meningkatkan kualitas dari hasil penelitian ini penulis telah melakukan uji triangulasi dan berusaha melakukan uji transferabilitas dengan harapan agar kesimpulan yang dihasilkan dapat memenuhi standar kualitas penelitian ilmiah. Meskipun demikian penulis berkeyakinan bahwa aspek kontekstual tetap saja lebih besar ketimbang aspek-aspek lainnya



## BAB II TINJAUAN LITERATUR

Administrasi yang didefinisikan oleh Siagian (2003) sebagai *keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya*, memiliki obyek materia adalah manusia dan obyek forma berupa keteraturan dan pengaturan. Ilmu yang sudah cukup tua ini memiliki pencabangan dalam ranah kerjanya, yaitu Ilmu Administrasi Publik dan Ilmu Administrasi Bisnis. Kedua pencabangan ini dibagi berdasarkan obyek kajiannya, yaitu Negara sebagai obyek kajian Administrasi Publik dan Perusahaan sebagai obyek kajian Administrasi Bisnis. Administrasi Publik didefinisikan oleh Gordon (1982) sebagai keseluruhan proses, organisasi dan individu-individu yang dihubungkan dengan pelaksanaan undang-undang dan berbagai peran lainnya yang diatur maupun dikeluarkan oleh lembaga legislatif, eksekutif maupun peradilan. Perusahaan sebagai obyek kajian dalam Ilmu Administrasi Bisnis dalam skala mikro bisa berkenaan dengan kajian yang menyangkut hubungan antar anggota dalam perusahaan atau dalam skala makro bisa berkenaan dengan hubungan antar perusahaan sebagai unit analisis hingga yang berskala global.

Kajian-kajian dalam Ilmu Administrasi Bisnis menyangkut banyak hal seperti kajian tentang strategi, budaya, sumber daya manusia, kepemimpinan, pengambilan keputusan, produktivitas, pengembangan organisasi, struktur organisasi, perilaku organisasi, manajemen perubahan dan banyak lagi kajian lainnya. Penelitian ini termasuk dalam kajian tentang manajemen perubahan dengan memberikan fokus pada kajian tentang proses perubahan perilaku anggota organisasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Diskusi tentang perubahan perilaku dan pengaruhnya

terhadap kinerja perusahaan serta beberapa teori dan konsep-konsep yang berhubungan akan dibahas dalam bab II ini.

Teori dan konsep yang akan didiskusikan antara lain menyangkut : (1) Teori-teori tentang Manajemen Perubahan, (2) Teori-teori tentang Budaya Organisasi, (3) Teori Perilaku Organisasi, (4) Teori dan Konsep-konsep Perubahan Budaya Organisasi, (5) Konsep Sikap 5S, (6) Teori-teori Produktivitas dan Daya Saing , serta (7) Konsep Organisasi Berkinerja Tinggi.

Review Literatur dalam penelitian ini dimaksudkan agar peneliti dalam melakukan tugasnya memiliki arahan yang jelas terutama dalam proses pengumpulan dan analisis data. Penelitian yang dilakukan ini bersifat naturalistik, bertujuan untuk membangun teori ataupun mengelaborasi teori dari ranah penelitian dan pada dasarnya tidak memerlukan teori dalam pelaksanaan penelitian karena tidak bertujuan untuk melakukan verifikasi teori. Namun demikian sebagai bagian dari penelitian dengan pendekatan kualitatif, peneliti di awal penelitiannya juga diperkenankan untuk melakukan review teori dengan tujuan untuk membantu peneliti dalam mempertajam pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagaimana pendapat Cresswell (1994:94 ) yang menyatakan:

*In "ethnographic" studies, researchers begin with a theory that informs their study. This causal theory might be a theory of emansipation or repression (Thomas, 1993). In ethnographic studies without a critical theory component, existing theories of culture, such as structuralism symbolic interaction, social exchange theory, and others (Goetz & LeCompe, 1984), may help shape initial research questions*

Penggunaan teori juga bisa dilakukan di tengah proses penelitian berlangsung, khususnya ketika telah muncul pola-pola maupun teori dari ranah, di mana teori yang muncul akan dibandingkan dengan teori yang telah ada, atau digunakan pada akhir studi sebagai pengontras atas teori-teori yang berhasil dikembangkan dari ranah penelitian.

Beberapa teori dan konsep yang akan digunakan sebagai arahan, pembanding maupun pengontras dalam penelitian ini antara lain adalah:

### **A. Konsep Manajemen Perubahan**

Sebagai penelitian yang memberikan fokus untuk memahami suatu proses perubahan yang terjadi pada PT. Jawamanis Rafinasi, maka pemahaman tentang konsep-konsep manajemen perubahan sangat baik untuk dipelajari oleh peneliti sehingga bisa menjadi pedoman awal dalam merencanakan penelitian, melakukan pengumpulan dan analisis data serta dapat membantu peneliti agar tidak melewati penting yang mungkin muncul dalam proses perubahan di ranah.

Perubahan (*Change*) dalam organisasi bisnis seringkali memiliki pengertian ganda, yaitu sebagai sebuah respon terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi, seperti perubahan dalam bidang teknologi, perilaku pelanggan, peta dan strategi bersaing, struktur pasar maupun perubahan lingkungan sosial politik, juga diartikan sebagai sebuah proses yang dipengaruhi oleh adanya dorongan dari dalam organisasi dalam rangka organisasi melakukan adaptasi terhadap lingkungannya (Senge, et all, 1994).

Konsep-konsep perubahan organisasi telah banyak dihasilkan dari berbagai penelitian. Beberapa diantaranya akan dibahas secara singkat berikut ini sebagaimana dikutip dari Kasali (2006) dalam bukunya *Change*.

#### 1. Teori *Force-Field* dari Kurt Lewin (1951).

Teori yang dihasilkan orang pertama yang melakukan *action research* tentang manajemen perubahan ini menyatakan bahwa perubahan terjadi karena munculnya tekanan terhadap organisasi, individu atau kelompok. Dalam hal ini ia memfokuskan pada pertanyaan “ mengapa individu, kelompok atau organisasi

berubah?”. Dari sini ia mencari tahu bagaimana perubahan dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistance*) untuk berubah. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat *driving forces* atau melemahkan resistensi.

## 2. Teori Motivasi dari Beckhard dan Harris (1987)

Dalam teori ini disimpulkan bahwa perubahan akan terjadi jika ada sejumlah syarat, yaitu :

- Manfaat yang diperoleh dari sebuah perubahan lebih besar dari biayanya
- Adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang.
- Manusia dalam organisasi melihat hari esok yang dipersepsikan lebih baik.
- Ada cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang.

## 3. Teori OD dalam Perubahan Organisasi.

Dalam teori ini penekanan diberikan pada interaksi 2 aspek utama dari OD (*Organization Development*), yaitu aspek manusia dan teknologi. Manusia adalah komponen yang melakukan proses organisasi seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Sedangkan teknologi mempengaruhi struktur-struktur organisasi seperti *design* pekerjaan (*job design*), *task method* dan *design* organisasi. Menurut teori ini intervensi teknologi dan manusia menghasilkan pemenuhan kebutuhan manusia dan penyelesaian tugas. Pendekatan pada tekno struktur ternyata memberikan dampak yang lebih jelas ketimbang domain manusia-proses yang cenderung lebih abstrak.



#### 4. Teori Perubahan Alfa, Beta dan Gamma

Teori yang mendasarkan pada OD ini dikembangkan oleh Golembiewski, Billingsley dan Yeager (1976) yang melakukan penelitian atas pengaruh intervensi *team building* untuk mendekatkan nilai-nilai sebuah organisasi khususnya *trust and commitment*. Penelitian ini dilakukan dengan meneliti perubahan sikap '*before and after*' pelatihan *team building*. Perubahan alfa adalah perubahan kepercayaan (*trust*) yang terjadi antara suatu dimensi waktu yang stabil sebelum dan sesudah *team building* dilakukan. Perubahan beta adalah perubahan yang terjadi terhadap cara pandang kelompok terhadap "*Trust*" pasca *team building*. Perubahan Gamma adalah perubahan di mana manusia atau kelompok memandang adanya variable lain yang lebih berperan dalam membangun *trust* ketimbang *team building*.

#### 5. Teori Contingency dalam Manajemen Perubahan (Tannenbaum dan Schmidt)

Teori yang dikembangkan tahun 1973 ini memandang peran gaya kepemimpinan yang berperan dalam proses perubahan. Gaya dimaksud termasuk gaya dalam pengambilan keputusan dan implementasinya. Dalam teori ini Vromm dan Jago (1988) menemukan bahwa tingkat keberhasilan masing-masing gaya kepemimpinan tersebut berkaitan erat dengan sejumlah *contingencies*, yaitu :

- Seberapa penting komitmen karyawan dibutuhkan dalam pengambilan keputusan?
- Apakah karyawan mau terlibat dalam tujuan perubahan?
- Apakah manajer memiliki informasi yang cukup untuk pengambilan keputusan yang baik ?
- Apakah karyawan cukup memiliki kompetensi untuk pengambilan keputusan?

- Jika manajer membuat keputusan apakah karyawan mematuhi?
- Berapa waktu tersedia untuk pengambilan keputusan?

6. Teori Kerjasama dari William, Woodward & Dobson (2002).

Teori ini memberikan perhatian tentang bagaimana manusia memandang pentingnya perubahan karena alasan kebutuhan kerja sama. Beberapa alasan manusia bekerjasama sama antara lain :

- Motivasi memperoleh *rewards* atau kuatir akan mendapatkan *punishment*
- Motivasi kesetiaan terhadap profesi
- Motivasi moral, karena dengan bekerja sama dapat diterima secara moral
- Motivasi menjalankan keahlian
- Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup
- Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.

Konsep perubahan organisasi secara detail diuraikan oleh Burger (1994) dalam bukunya *Change Management Hand Book*. Ia menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam proses perubahan, organisasi harus mampu menciptakan nilai-nilai (*Values*) secara terus menerus. Nilai-nilai yang diciptakan organisasi setidaknya harus memenuhi kepentingan tiga kelompok utama dalam organisasi yang saling berbeda, yaitu : Untuk kelompok Pemegang saham (dalam bentuk ROI,dll), kelompok Pelanggan (dalam bentuk penyampaian produk atau jasa dengan harga yang menarik), serta untuk kelompok Karyawan (dalam bentuk sistem kompensasi terbaik dan kepuasan pribadi melalui jenjang karirnya (Reicheld, dalam Berger:1994). Sementara itu Marti Smye mengatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam suatu proses perubahan harus melalui tiga tahap penting yang

disebutnya sebagai *Triangle of Change* (Marti Smye, dalam Berger : 1994). Tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Tahap pertama adalah menciptakan kondisi agar organisasi siap untuk melakukan perubahan melalui penanaman dan penyebaran nilai-nilai yang mendasar mengenai Visi baru organisasi yang setidaknya menyangkut tiga persyaratan, yaitu : (1) Berkenaan dengan penjelasan mengenai alasan mengapa perlu dilakukan perubahan; (2) Menyangkut penegasan mengenai *Performance drivers* yang berkenaan dengan tujuan, kunci keberhasilan, sistem pelaporan, dan penegakan sistem penghargaan (*Reward System*); (3) Menyangkut persyaratan *Work process*, dimana harus terjadi integrasi dari semua elemen organisasi dalam menunjang pencapaian tujuan. Dalam hal ini semua tugas harus memberi kontribusi dan nilai tambah bagi para *stakeholder*.
2. Tahap kedua berkaitan dengan masalah interaksi antar kelompok dalam organisasi yang dapat menjamin terciptanya perubahan yang efektif antar mereka. Dalam hal ini diperlukan tiga persyaratan yang harus dilalui, yaitu : (1) Membangun kelompok tenaga ahli (*building group skill*), yang diberi tugas untuk menciptakan metode-metode pemecahan masalah, mengembangkan keahlian komunikasi yang baru, memiliki kemampuan untuk memberikan janji dan dapat dipercaya, serta harus mengakui adanya keberagaman dalam keahlian Tim,. (2) Menciptakan pemahaman mengenai sistem kelompok yang sehat dan (3) Menciptakan situasi bagi dukungan kelompok dalam melakukan perubahan.
3. Tahap Ketiga berkait dengan kiat untuk bertahan (*Survival Tip*) yang menyangkut perilaku individu anggota organisasi. Pada tahap ini juga terdapat tiga syarat yang harus dilalui, yaitu: (1) *Gaining Buy-In*, yaitu menciptakan situasi dimana setiap individu merasa siap dan mau untuk melakukan perubahan; (2) Menciptakan keterbukaan dalam upaya merespon setiap kebutuhan anggota; dan (3)

Membangun keahlian baru serta memberikan waktu bagi penyesuaian-penyesuaian.

Perubahan dalam organisasi umumnya dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu (1) Faktor yang dicirikan atas motif dari perubahan itu sendiri yakni bersifat antisipatif terhadap perkembangan lingkungan atau merupakan jawaban atas tuntutan lingkungan dan intern organisasi; dan (2) Faktor yang memperlihatkan skala perubahan yang terjadi di dalam organisasi, apakah berskala kecil dan bertahap atau berskala besar dan Radikal. Perubahan itu sendiri memiliki empat bentuk (Nadler : 1995), yaitu : pertama, perubahan yang bersifat antisipatoris yang inkremental (yang di sebut *Tuning*); kedua perubahan yang bersifat antisipatoris dan radikal (disebut *Redirecting*); ketiga perubahan yang bersifat reaktif dan inkremental (disebut *Adapting*); dan keempat adalah perubahan yang bersifat reaktif dan radikal (disebut sebagai *Over-hauling*).

Perubahan pada dasarnya melalui sebuah proses transformasi organisasi dari kondisi yang sekarang menuju kondisi yang lebih baik. Untuk melakukan transformasi yang sukses John P. Kotter menyebutkan bahwa setidaknya ada delapan langkah transformasi yang harus dilakukan, yaitu :

1. Memperkokoh perasaan Urgensi dari seluruh anggota organisasi untuk melakukan perubahan.
2. Membangun koalisi pengarah yang kuat dengan cara merancang sebuah group yang memiliki kekuatan (*Power*) untuk memandu usaha-usaha perubahan.
3. Menciptakan Visi baru yang bisa menjadi pemandu dalam upaya-upaya perubahan.
4. Melakukan pengkomunikasian visi (*Shared Vision*) dengan memanfaatkan semua media yang dimiliki.
5. Memberdayakan karyawan untuk bertindak sesuai visi yang telah di buat.

6. Merencanakan sebuah keberhasilan jangka pendek dari usaha-usaha perubahan yang dilakukan.
7. Mengkondisikan pembaruan dan senantiasa menghasilkan perubahan.
8. Melembagakan pendekatan-pendekatan baru, mengartikulasikan hubungan-hubungan antara perilaku baru dengan kesuksesan perusahaan, serta mengembangkan cara-cara untuk meyakinkan pengembangan kepemimpinan dan pengembangan perubahan.

Melakukan perubahan yang efektif juga dapat dilakukan melalui pendekatan *Bottom Up*. Beer, Eisenstat and Spector (1990 : 161-164) menyatakan bahwa ada enam (6) langkah yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan yang bersifat *Bottom-Up*, yaitu :

1. Memobilisasi komitmen karyawan terhadap perubahan melalui *Joint diagnosis* terhadap masalah-masalah yang dihadapi perusahaan.
2. Mengembangkan sebuah *shared vision* tentang bagaimana cara untuk mengelola dan mengorganisir perusahaan untuk mencapai *competitiveness* setelah melakukan identifikasi masalah.
3. Menanamkan konsensus atas sebuah visi yang baru, mencari kompetensi untuk melaksanakannya dan mencari alat perekat untuk melakukannya dalam jangka panjang.
4. Sebarkan revitalisasi yang akan dilakukan kepada semua departemen dan jangan melakukan pemaksaan secara *top – down*, biarkan masing-masing departemen yang melakukan *re invention*.
5. Lembagakan Revitalisasi melalui kebijakan-kebijakan yang bersifat formal, sistemik dan terstruktur.
6. Pantau terus dan segera buat penyesuaian strategis bila timbul masalah dalam proses pelaksanaan revitalisasi tersebut.

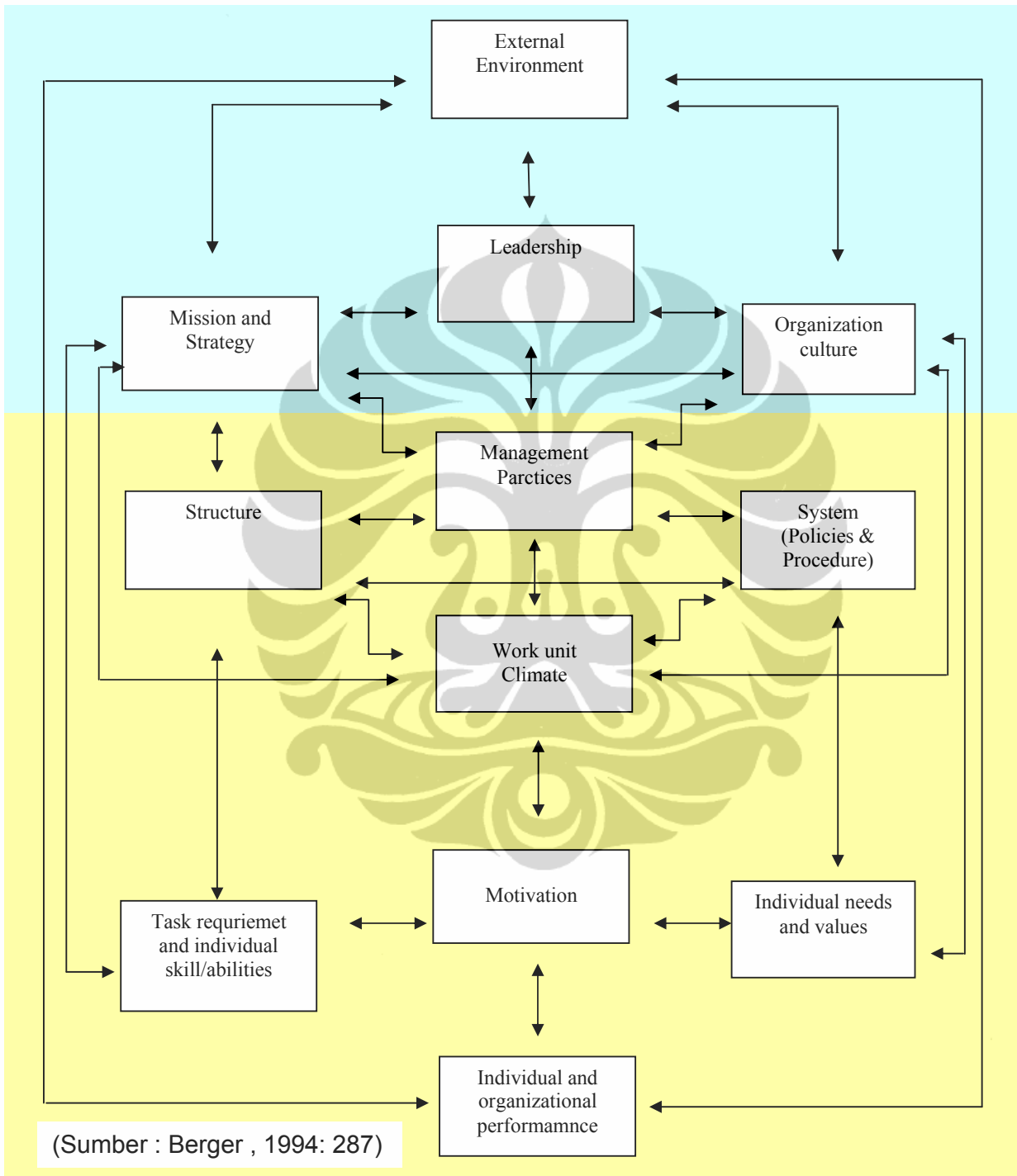
Untuk mengetahui faktor-faktor dinamis apa yang memberikan pengaruh lebih besar terhadap sebuah proses perubahan dan bentuk perubahan apa yang sesuai dengan faktor yang mempengaruhinya, dapat dianalisis dengan menggunakan *Model Of Organizational Performance and Change* dari Burke-Litwin. Pada model ini GH Litwin dan W Warner Burke (dalam Burger, 1994 : 287) menggunakannya untuk menentukan *interrelationship* dari variabel-variabel organisasi dan membedakan antara dinamika 'Transformasional' dan dinamika 'Transaksional' didalam perilaku dan perubahan organisasi. Dinamika 'Transformasional' merujuk pada area organisasi dimana perubahan organisasi mungkin disebabkan oleh adanya interaksi antara *Customer and Competitor forces* dengan kapabilitas internal yang berakibat kepada keharusan merubah keseluruhan perilaku anggota organisasi. Sementara itu dinamika 'Transaksional' merujuk kepada perubahan yang disebabkan karena adanya interaksi antara manusia dengan manusia atau manusia dengan organisasi dalam kehidupan sehari-hari.

Pembedaan dinamika perubahan Transformasional dan Transaksional akan sangat berpengaruh dalam penyusunan rencana perubahan. Bila faktor transformasional yang akan dijadikan isu perubahan, maka survey akan mengarah kepada perubahan Misi dan strategi, *Leadership*, kultur dan *Performance*. Sementara bila isu-isu transaksional yang mengemuka, survey akan mengarah kepada struktur organisasi, sistem, *Climate and performance* (Lihat gambar 2.1)

Berger (1994:7) juga membagi proses perubahan dalam empat hal utama, yang disebutnya sebagai *Gears of Change*, yaitu perubahan dalam Level *Strategy*, *Operations*, *Culture* dan *Reward system* (Sistem Kompensasi).

Gambar 2.1

*The Burke-Litwin Model of Individual and Organizational Performance*



## B. Konsep Manajemen Perubahan Budaya

Salah satu aspek yang paling sulit dalam menjalankan program perubahan menuju organisasi yang produktif adalah menyangkut konsep perubahan budaya perusahaan. Budaya perusahaan (*Corporate culture*), sebagai ikatan yang menyatukan suatu organisasi. Budaya perusahaan menyatukan nilai-nilai organisasi, norma-norma, perilaku, kebijakan dan prosedur, serta sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya nasional, struktur kepemilikan perusahaan, dan sifat industri dimana perusahaan beroperasi. Budaya perusahaan juga merupakan nilai dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman berpikir dan bertindak semua warga dalam mencapai tujuan, serta memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Deal & Kennedy, 1982; Miller, 1987; Senge, 1990; Hofstade, 1991; Schein, 1992).

Dalam proses perubahan budaya ini organisasi harus mampu menciptakan nilai-nilai (*Values*) secara terus menerus. Nilai-nilai yang diciptakan organisasi setidaknya harus meliputi tiga kelompok utama dalam organisasi yang saling berbeda, yaitu : kelompok Pemegang saham (dalam bentuk ROI, dll), kelompok Pelanggan (dalam bentuk penyampaian produk atau jasa dengan harga yang menarik), serta kelompok Karyawan (dalam bentuk sistem kompensasi terbaik dan kepuasan pribadi melalui jenjang karirnya (Reicheld, dalam Berger :1994).

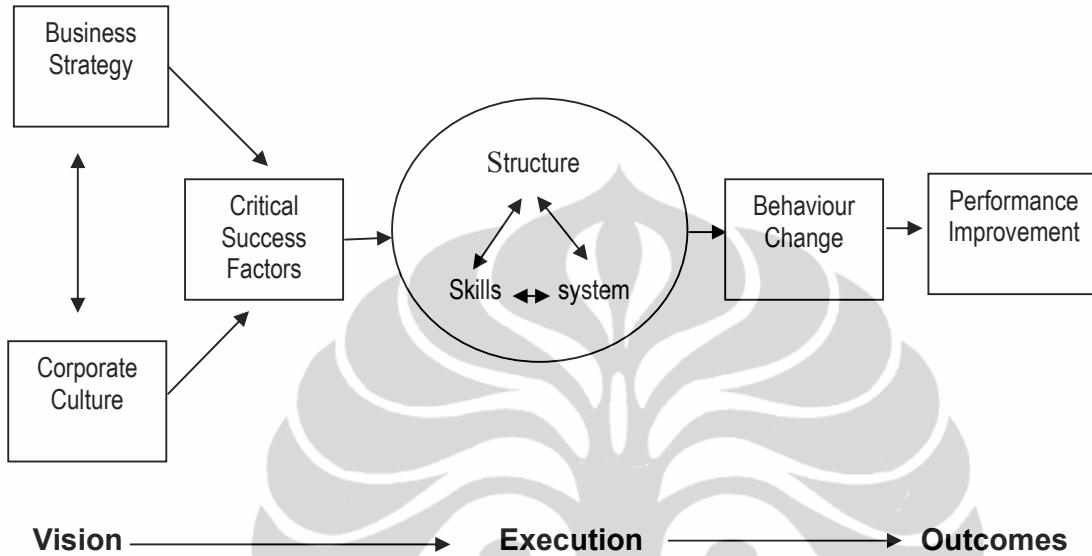
Dalam hal ini Burger (1994) membuat model perubahan budaya sbb :



Gambar : 2.2

**Cultural Change Road Map**

***A Model to start, mantain, and sustain cultural change***



( Burger, 1994 : 319)

Dari Model di atas digambarkan bahwa perubahan budaya organisasi setidaknya meliputi tiga (3) tingkatan perubahan, yaitu: (1) perubahan dalam tingkat Visi organisasi yang berupa kegiatan untuk menyusun Strategi bisnis yang berlandaskan budaya baru perusahaan, penyusunan Budaya baru perusahaan dengan memperhatikan strategi bisnis yang telah dikembangkan, serta kegiatan dalam menentukan *key success factors* yang dianggap sebagai poin kunci yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tingkatan kedua (2) merupakan perubahan dalam level eksekusi, yang meliputi kegiatan penyesuaian struktur organisasi baru agar sesuai dengan budaya baru dan searah dengan strategi baru dalam pencapaian tujuan organisasi, kegiatan penyesuaian sistem dan prosedur

kerja agar selaras dengan budaya dan strategi organisasi yang baru serta peningkatan *skill* (keahlian) anggota organisasi yang sesuai dengan kebutuhan baru organisasi. Pada tingkatan ketiga (3) adalah perubahan pada tingkat Hasil (*Outcomes*), dimana perubahan Struktur, Sistem dan *Skill* diharapkan akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan pada kinerja anggota dan kinerja organisasi.

Sementara Kasali (2006) menyatakan bahwa terdapat 2 type perubahan, yaitu perubahan operasional dan perubahan strategis. Dalam perubahan strategis terdapat 3 jenis perubahan, yaitu :

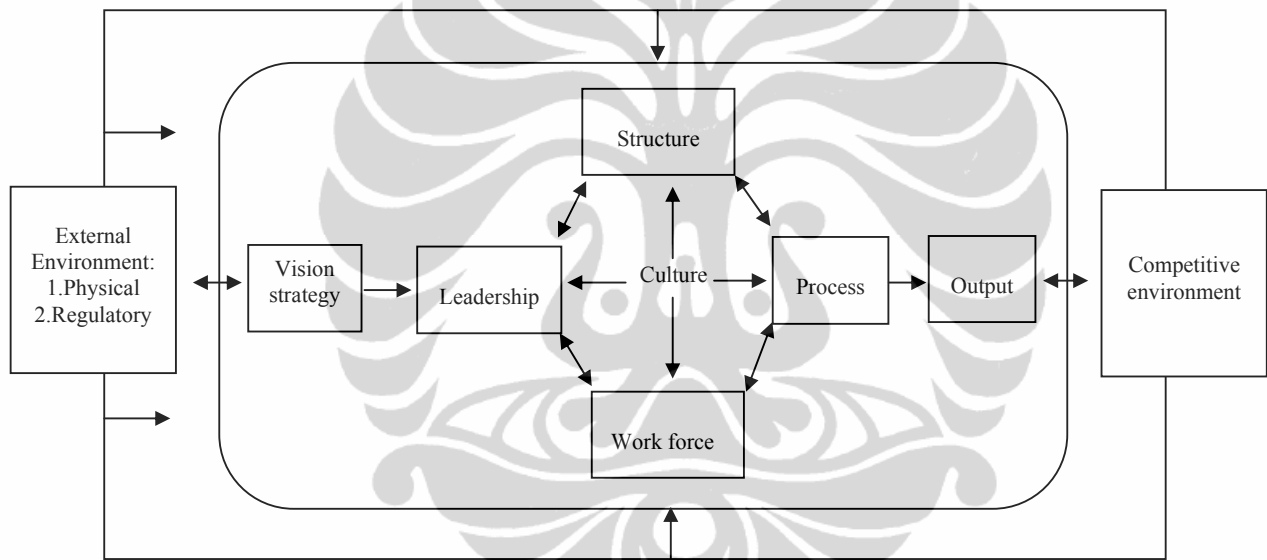
- Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan. Perubahan budaya pada dasarnya harus dikaitkan dengan strategi dan lingkungan perusahaan. Perubahan nilai-nilai dan norma-norma ini membutuhkan dukungan semua pihak dan memakan waktu yang cukup lama.
- Perubahan arah/fokus bisnis. Perusahaan bisa mengubah arah/fokus pada bisnis yang sama (dengan konsumen yang berbeda) atau memasuki bidang-bidang bisnis yang baru (dengan menutup bisnis lama atau tetap membiarkannya) dengan produk yang sama sekali baru.
- Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan (*revenue*), atau pemakaian sumber daya-sumber daya.

Dalam konsep perubahannya Mc Cann (dalam Kasali, 2006) menyatakan bahwa pada tataran tertinggi perubahan menyangkut Visi kepemimpinan, kemudian dibawahnya berada dalam satu kelompok adalah perubahan Teknologi, Produk & Jasa, Strategi & Struktur serta perubahan Budaya, dan yang terbawah adalah perubahan dari aspek pasar.

Anderson's Consulting (dalam Burger, 1994 : 309) menyatakan bahwa untuk mencapai perubahan yang sukses harus dimulai dengan diagnosis dan analisa lingkungan yang tepat dan dilanjutkan dengan menciptakan Visi dan Strategi. Dari sini perubahan akan diarahkan kepada 4 aspek utama, yaitu *Leadership*, *Structure*, *Process and workforce* yang mana keempat aspek ini dilandasi budaya (*Culture*) yang tepat. Model perubahan Anderson's Consulting adalah seperti tergambar berikut :

Gambar : 2.3

**Andersen Consulting's Organization Change Model**



Beberapa penyebab kegagalan pengembangan sistem manajemen barat ke dalam perusahaan Indonesia menurut KS Basu disebabkan karena adanya perbedaan dalam faktor Budaya. Ini disebabkan karena manajemen barat telah dikembangkan oleh masarakat yang memiliki budaya barat, budaya mana berbeda dengan nilai-nilai budaya yang dianut kebanyakan orang Indonesia. Dalam hal demikian diperlukan perubahan budaya setidaknya dalam bentuk penyesuaian-penyesuaian. Bahwa penggunaan manajemen modern yang memuat nilai-nilai

tertentu misalnya nilai baru, inovasi dan sebagainya memerlukan perubahan budaya pada lingkungan tertentu. Selengkapnya KS Basu (dalam Ndraha, 1994) menyatakan :

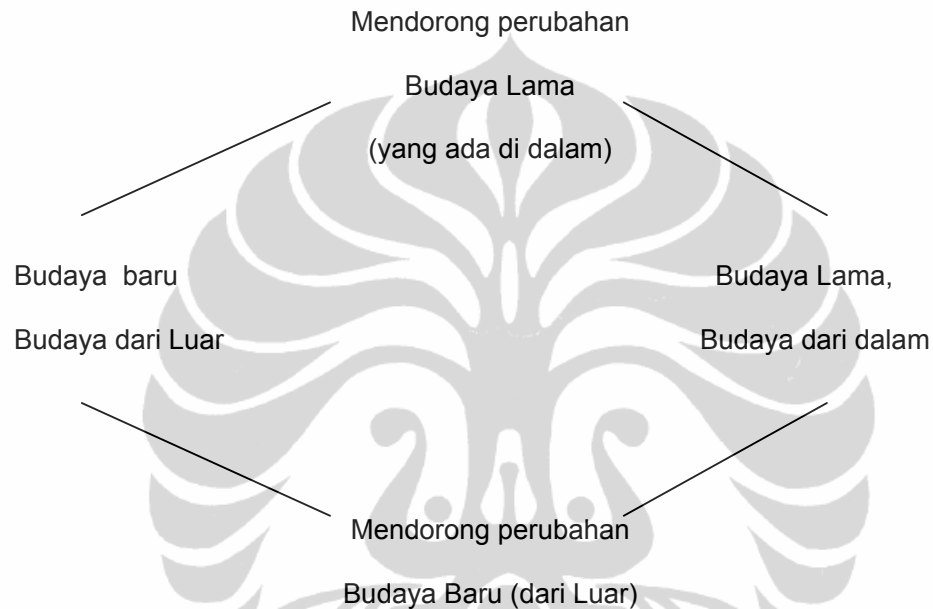
1. *Many deficiencies exist in the practical living of management development aid from developed countries to the under developed and developing countries. Package training programs exported to other confidently teaching and applying systems without the sensitivity to perceive subtle social differences, can do a great deal of harm. Equally dangerous is the anxiety of the receiving country to adopt the most modern technique without making any attempt at making critical and discriminating choices.*
2. *It must be recognized that different cultures must evolve management systems of their own which may be radically different from each other. Management philosophy and principle evolved in the country can usually be applied across cultural frontiers, but their application for practice must necessarily reflect cultural differences.*
3. *Even though management practice initially will very depending upon cultural differences, experience in developing countries has shown that interest in scientific management lead to changes in cultural patterns by which the practice of management is made more effective.*

Selanjutnya Mulefi K. Sante dan Jerry K. Freye (dalam Ndraha, 1997) menyatakan bahwa untuk mengkomunikasikan budaya pada lingkungan tertentu yang berbeda harus dilakukan penyesuaian. Ia menyatakan : *“We mean that we learn nonverbal expressions from our particular culture and that when we cross over into other cultures, the nonverbal expressions we have learned may be not appropriate”*.

Model perubahan budaya sebagaimana MK Asente dan JK Freye (1997) adalah sebagai berikut :

Gambar : 2.4

### Model Perubahan Budaya



Selain model-model perubahan budaya sebagaimana dijelaskan di atas perusahaan-perusahaan industri Jepang dalam mengembangkan model perubahan manajemennya telah memulainya dari perubahan sikap kerja yang mereka yakini bahwa bila sikap kerja dapat diubah maka budaya kerja produktif akan terbentuk dan bila sikap kerja sudah sesuai dengan apa yang mereka maksudkan barulah perusahaan dapat menerapkan sistem manajemen modern seperti *Kaizen* (*Continues improvement*), dan lain-lain. Perusahaan-perusahaan Jepang pada akhirnya bisa menerapkan *Kaizen*, suatu model perubahan manajemen sebagai adopsi dari *Total Quality Management (TQM)*, hasil karya Alexander Deming setelah mereka terlebih dahulu menerapkan perubahan sikap kerja menjadi sikap kerja 5 S

(*Seiri, Seiton, Seiso, Siketsu dan Shikutse*) atau yang dalam bahasa Indonesia biasa diterjemahkan sebagai 5 P (Pemilahan, Penataan, Pembersihan, Pemantapan dan Pembiasaan) atau 5 R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin).

Sementara itu Turner (1994) menyatakan bahwa model perubahan kultur melalui 7 S sebagaimana pertama kali dikembangkan oleh Richard Pascale and Tony Athos dalam *the Art of Japanese management*, adalah bahwa bila kita ingin melakukan evolusi budaya secara efektif, maka harus melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Merekrut staf yang tepat (misalnya : *service-oriented*)
- Melatih mereka dengan *skill* yang sesuai (misalnya *emotional labour*)
- Mengelola mereka dengan cara yang sesuai (misalnya: *trust, expectation*)
- Memilih system nilai bersama (misalnya : *customer first*)
- Menerapkan system yang tepat (misalnya: *performance appraisal*)
- Mengembangkan struktur yang sesuai (misalnya : *less hierarchy, more cross-functional teams*).

Mengingat penelitian ini bertujuan untuk memahami suatu proses perubahan budaya, maka ada baiknya untuk mengetahui teori-teori tentang Budaya agar memiliki panduan dalam mengumpulkan data penelitian.

### **C. Teori Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan bagian dari suatu konsep budaya. Budaya yang dipahami orang sejak adanya manusia itu sendiri telah menjadi konsep yang selalu dikaitkan dengan keberadaan manusia. Konsep-konsep tentang budaya sangatlah banyak. Mudji Sutrisno dalam bukunya *Teori-teori Kebudayaan* (2005)

mendefinisikan budaya dengan merujuk pada pendapat Kroeber and Kluckhohn yang memandang budaya dari enam aspek, yaitu: (1) Budaya sebagai totalitas komprehensif yang menyusun keseluruhan hidup sosial sekaligus menunjukkan sejumlah ranah (bidang kajian) yang membentuk budaya (deskriptif), (2) Budaya sebagai warisan yang dialih turunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Historis), (3) Budaya sebagai aturan atau jalan hidup yang membentuk pola-pola perilaku dan tindakan yang konkret, dan budaya sebagai peran gugus nilai tanpa mengacu pada perilaku (Normatif), (4) Budaya sebagai piranti pemecahan masalah yang membuat orang bisa berkomunikasi, belajar, atau memenuhi kebutuhan material maupun emosionalnya (Psikologis), (5) Menunjuk pada hubungan atau keterkaitan antar aspek-aspek yang terpisah dari budaya sekaligus menyoroti fakta bahwa budaya adalah abstraksi yang berbeda dari perilaku konkret (Struktural), (6) Budaya yang melihat asal-usul bagaimana budaya itu bisa eksis atau tetap bertahan. Definisi ini cenderung melihat budaya lahir dari interaksi antar manusia dan tetap bisa bertahan karena ditransmisikan dari satu generasi ke generasi berikutnya (genetis).

Hampden – Turner dalam bukunya *Corporate Culture How to Generate Organization Strength and Lasting Commercial Advantage* (1994) mendefinisikan budaya sebagai berikut:

*“Culture comes from within people and it put together by to reward the capacities that they have in common. Culture gives continuity and identity to the group. It balances contrasting contributions, and operates as a self-steering system which learn from feedback. It works as a pattern of information and can greatly facilitate the exchange of understanding . The values within a culture are more or less harmonious”.*

Sementara itu Schein (1992) dalam *Corporate Culture and Leadership* mendefinisikan budaya sebagai *“A pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of*

*external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid , and to relation to these problems*". Mitchel (2001) dalam Memahami Budaya International mendefinisikan budaya sebagai seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, keyakinan, standar-standar, pengetahuan, Moral, hukum dan perilaku yang disampaikan oleh individu atau masyarakat, yang menentukan bagaimana seseorang bertindak, dan memandang dirinya dan yang lain.

Budaya perusahaan (*Corporate Culture*) secara sederhana dapat diartikan sebagai "*the way we do things right here*" atau "*the rites and rituals of our company*", "*the company climate*", "*The reward system*", "*our basic values*" dan lain-lain. Pengertian-pengertian ini tentu saja sangat disederhanakan karena budaya perusahaan jauh lebih luas dari itu. Schein (1992, 1999) mengatakan bahwa budaya organisasi berada pada 3 level pemahaman, yaitu : *Artifacts* (berupa *Visible organizational structures*), *Espoused Values* (*Strategies, Goals, Philosophies*) dan *Shared Tacits Assumptions* (*Unconscious, taken for granted beliefs, perceptions, thoughts and feelings*).

Sementara itu Mitchel (2001) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai Ikatan yang menyatukan suatu organisasi. Budaya perusahaan menyatukan nilai-nilai organisasi, norma-norma, perilaku, kebijakan dan prosedur, serta sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya nasional, struktur kepemilikan perusahaan, dan sifat industri dimana perusahaan beroperasi. Charles Humpdent Turner (1994) dalam bukunya *Corporate Culture* menyatakan bahwa :

*The culture of organization defines appropriate behavior, bonds and motivates individuals and asserts solutions where there is ambiguity. It governs the way a company process information, its internal relations and values. It function at all levels from subconscious to visible. Sir Edward Bernard Taylor attributed these to culture "that complex whole includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits, acquired by man as a member of society" . The investigation of corporate cultures involve looking at how people in organization behave, what assumptions govern their behavior and what bonds or glue hold the corporation together. Macro culture cannot be ignored because as we shell see, corporate cultures act out themes and patterns of the wider culture.*



Dari definisi-definisi diatas dapat dibuat karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut :

- Individulah yang membentuk budaya
- Budaya dapat dipandang sebagai suatu kelebihan
- Budaya merupakan seperangkat afirmasi
- Afirmasi budaya cenderung akan terpenuhi dengan sendirinya
- Budaya merupakan sesuatu yang masuk akal dan melekat pada cara pandang seseorang
- Budaya memberikan identitas dan keberlanjutan bagi para anggotanya
- Suatu budaya selalu akan memberikan keseimbangan pada berbagai nilai yang bertentangan
- Budaya perusahaan merupakan suatu *sibernetik system*
- Budaya merupakan pola-pola *patterns*
- Budaya menyangkut masalah komunikasi
- Budaya sedikit banyak bersifat sinergis
- Hanya budayalah yang bisa belajar dan perusahaan harus menjadi pembelajar

Berdasarkan karakteristik di atas, budaya perusahaan sangat erat dan memiliki korelasi yang sangat tinggi dengan produktivitas dan produktivitas akan terbangun dari budaya produktif yang kuat melandasi suatu perusahaan.

Dalam konsep budaya kuat ini beberapa ahli mendefinisikannya sebagai: budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi (Robbins, 1990) . Budaya perusahaan / organisasi kuat adalah budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat (Kooter & Haskett, 1992) , Budaya organisasi kuat

adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku (Vijay Sathe, 1985).

Budaya kuat (Deal & Kennedy, 1982) merupakan pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaannya dengan lebih baik terutama dalam dua hal :

- a. Budaya kuat merupakan sistem peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat,
- b. Budaya kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung untuk bekerja lebih keras.

Budaya kuat adalah jika ia memiliki potensi yang jauh lebih besar untuk koordinasi dan kontrol perilaku secara implisit. Suatu budaya yang kuat dengan sosialisasi anggota yang baik akan meningkatkan efektivitas, karena hal tersebut melancarkan pertukaran informasi serta koordinasi perilaku (Dennison, 1990).

Untuk mencapai budaya kuat yang positif terhadap peningkatan efektivitas organisasi, maka organisasi harus memiliki sistem nilai yang mampu menuntun perilaku anggota organisasi dan melembagakannya, sehingga akan menjadikan perilaku-perilaku anggota organisasi menjadi perilaku organisasi dan dalam jangka panjang akan menjadi budaya organisasi. Perilaku individu, kelompok kerja dan sistem organisasi inilah yang akan menjadi kajian bidang Perilaku Organisasi dalam upaya peningkatan efektivitas organisasi.

#### **D. Teori Perilaku Organisasi**

Proses implementasi sikap kerja 5R dan pembudayaan *kaizen* pada PT. Jawamanis Rafinasi menurut hemat penulis merupakan suatu proses perubahan yang menyangkut perilaku pada 3 aspek utama, yaitu individu, kelompok dan

organisasi. Ketiga aspek tersebut merupakan ranah dari teori perilaku organisasi (*Organization Behaviour*). Oleh karenanya *review* tentang konsep dan teori perilaku organisasi sangat berguna bagi peneliti dalam mempertajam pengamatan maupun pengumpulan data lainnya, serta sangat berguna dalam melakukan *contrast* terhadap temuan-temuan penelitian.

Setidaknya terdapat 3 level dominan dalam organisasi yang harus dikelola perilakunya sedemikian rupa agar pengaruh dari perilaku tersebut mampu mempengaruhi efektivitas organisasi. Untuk mengukur efektivitas organisasi, Azhar Kasim (1993) dalam bukunya *Efektivitas Pengukuran dalam Organisasi* menyatakan setidaknya ada 4 (model) yang bisa digunakan, yaitu : 1) Model Tujuan Rasional, 2) Model Hubungan Manusia, 3) Model Sistem Terbuka dan 4) Model Proses Internal. Perbedaan dari 4 model pendekatan tersebut disebabkan karena adanya cara pandang dari dimensi yang berbeda, yaitu:

1. Dimensi nilai yang berhubungan dengan fokus keorganisasian yang meliputi sudut pandang internal dan mikro seperti masalah kesejahteraan dan pengembangan anggota organisasi serta sudut pandang eksternal dan makro seperti masalah manajemen strategis dan pengembangan organisasi.
2. Dimensi nilai yang berhubungan dengan struktur organisasi yang menyangkut antara lain masalah stabilitas dan fleksibilitas organisasi
3. Dimensi waktu yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan alat pencapaian tujuan tersebut, seperti yang menyangkut masalah produktivitas dan efisiensi serta proses penetapan dan perencanaan organisasi.

Robbins (2001) menyatakan bahwa terdapat seperangkat perilaku yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Pada Level Individu setidaknya terdapat 6 (enam) independen variabel yang melandasi perilaku anggota organisasi, yaitu : Karakteristik biografis, Kemampuan (*ability*), Sistem nilai (*Values*), Kepribadian

(*Personality*), Sikap pribadi (*Attitudes*), dan Emosi (*Emotions*). Disamping enam variabel dasar tersebut juga terdapat 4 (empat) variabel independen lain yang juga mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yaitu : Persepsi, Pengambilan keputusan individu, Pembelajaran (*learning*) dan Motivasi.

Pada level kelompok, perilaku kelompok seringkali berbeda dengan perilaku individu karena perilaku kelompok ternyata bukan merupakan penjumlahan dari perilaku-perilaku individu yang terlibat. Perilaku individu juga banyak dipengaruhi oleh perilaku kelompok. Pola-pola perilaku kelompok seperti standar-standar yang disepakati kelompok akan sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota kelompok. Demikian pula dengan Pola-pola komunikasi, Gaya kepemimpinan, Politik dan Kekuasaan serta Tingkat Konflik yang ada akan sangat mempengaruhi perilaku kelompok.

Pada level sistem organisasi, perilaku organisasi ternyata tidak selalu sama dengan perilaku kelompok maupun perilaku individu anggota organisasi. Perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh *design* formalitas organisasi, proses kerja, design jabatan, kebijakan dan praktek-praktek sumber daya manusia serta budaya internal organisasi. Demikian pula sebaliknya variabel-variabel tersebut juga sangat mempengaruhi perilaku kelompok maupun individu anggota organisasi.

Salah satu variabel penting yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi menurut Robbins (2001) adalah *attitudes* (Sikap pribadi). Sikap pribadi menurutnya diartikan sebagai suatu evaluasi pernyataan atau pertimbangan yang menyangkut obyek, orang atau kejadian tertentu. Terdapat 3 komponen dari *attitude*, yaitu komponen kognitif (merupakan opini atau keyakinan atas suatu sikap), komponen affektif (emosi atau perasaan atas suatu sikap), dan komponen *Behavioral* (suatu keinginan untuk berperilaku dengan cara tertentu). Dalam organisasi sikap sangatlah penting karena akan mempengaruhi perilaku dalam bekerja (2001:68). Sistem nilai

(*Values*) sangat mempengaruhi sikap seseorang dan sikap akan berpengaruh terhadap perilaku kerja.

Terdapat berbagai jenis sikap dalam organisasi namun yang menjadi perhatian OB hanya menyangkut 3 jenis sikap saja, yaitu : (1) Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Ini merujuk pada sikap individu yang umum terhadap pekerjaannya. Bila ia puas dengan pekerjaannya maka ia akan bersikap positif terhadap pekerjaannya dan bila ia merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka ia akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. (2) Pelibatan dalam pekerjaan (*Job Involvement*). Tingkat dimana seseorang diidentifikasi melalui pekerjaannya, berpartisipasi secara aktif di dalamnya dan mempertimbangkan bahwa kinerjanya sangat penting untuk mensejahterakan dirinya. Telah ditemukan bahwa pelibatan yang lebih tinggi akan mengurangi tingkat absensi dan menurunkan tingkat pengunduran diri karyawan. (3) Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*). Adalah tingkat dimana seorang karyawan diidentifikasikan dengan suatu organisasi tertentu dan tujuan organisasinya serta berharap untuk memelihara keanggotaan dalam organisasinya.

Dalam perspektif Perilaku Organisasi (OB), dalam menuju perilaku yang dikehendaki maka '*sikap*' yang harus diubah, karena sikap tidak pernah stabil dan dapat dengan mudah diubah-ubah. Selanjutnya bila sikap yang dikehendaki sudah ditentukan, maka diharapkan perilaku akan mengikuti sikap yang dimiliki pribadi. Perilaku yang berulang dan terus menerus akan menjadi kebiasaan yang bisa membangun nilai-nilai dan budaya baru bagi individu yang bersangkutan. Nilai-nilai individu yang sama akan menjadi nilai-nilai kelompok dan nilai-nilai kelompok bisa menjadi nilai-nilai organisasi dan bila dilembagakan nilai-nilai ini akan menjadi budaya organisasi.

Untuk membentuk perilaku kerja produktif Takashi Osada (2000) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan Jepang melakukannya dengan menerapkan Sikap

Kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seisho, Sheiketsu, Shitsuke*). Sikap ini menurutnya bisa mendorong orang-orang untuk berperilaku produktif melalui efisiensi gerak, waktu dan ruang. Sikap *Seiri* yang mengajarkan orang untuk berikap ringkas akan mendorong orang untuk senantiasa berperilaku efisien dalam pemanfaatan ruangan (tempat kerja) sehingga dengan demikian dapat menghemat pemakaian ruangan. Sikap ini juga mendorong orang untuk bergerak secara leluasa dalam bekerja dengan menerapkan manajemen stratifikasi sehingga akan dicapai hasil kerja yang optimal. Sikap *Seiton* mengajarkan orang untuk bersikap Rapi dan mendorong orang-orang untuk berperilaku Rapi dengan menata segala sesuatu sesuai fungsinya. Disini orang diajari manajemen fungsional yang mana bila dilakukan dengan benar akan membentuk kebiasaan untuk bekerja dengan rapi dan tertata sehingga dapat menghemat waktu pencarian maupun mengefisienkan gerak dalam bekerja. Sikap *Seisho* mengajarkan orang-orang untuk bersikap bersih yang diwujudkan melalui perilaku untuk senantiasa membersihkan alat maupun lingkungan kerja. Perilaku membersihkan akan mendorong adanya aktivitas untuk memeriksa kesiapan alat kerja sehingga bila ditemui adanya kerusakan pada alat kerja akan segera dilakukan perbaikan. Sementara itu sikap *Seiketsu* akan mendorong orang untuk berperilaku merawat segala sesuatu dengan baik termasuk senantiasa melaksanakan 3 S pertama dengan baik dan konsisten sehingga orang akan terbiasa untuk memiliki sikap Ringkas, Rapi dan Resik dalam kehidupan kesehariannya terutama dalam bekerja sehingga perilaku Ringkas, Rapi dan Resik akan menjadi kebiasaan baginya. Sikap ke 5, yaitu *Shitsuke* atau Rajin adalah suatu sikap yang akan mampu mendorong orang untuk menjadikan 4 S sebelumnya sebagai budaya, karena 4S akan dilembagakan oleh organisasi dan senantiasa secara rajin diajarkan kepada semua karyawan sehingga akan menjadi budaya tidak saja bagi pribadi karyawan , tetapi juga sebagai budaya organisasi.

## E. Konsep Sikap kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seisho, Seiketsu, Shitsuke*)

Sikap merupakan cara pandang yang dimiliki seseorang atas sesuatu atau suatu kejadian. Sikap juga merupakan alasan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Sikap sangat dipengaruhi oleh sistem nilai yang dianut seseorang dan sikap akan mempengaruhi perilaku seseorang. Dalam organisasi Sikap sangatlah penting karena Sikap akan mempengaruhi perilaku kerja seseorang (Robbins:2001 hal 68). Semakin spesifik suatu sikap dimiliki seseorang, akan semakin spesifik pula perilaku yang akan dilakukannya. Sikap yang dimiliki seseorang dapat digunakan untuk memperkirakan perilaku yang mungkin dilakukan seseorang.

Sikap kerja 5S adalah suatu konsep sikap kerja yang banyak diterapkan pada perusahaan Jepang. Tujuannya adalah untuk mengatur dan mengorganisir tempat dan lingkungan kerja sehingga tercapai tingkat produktivitas waktu dan tempat yang tinggi serta mampu memiliki keunggulan yang tinggi dibandingkan pesaing. Dengan dimilikinya sikap kerja 5S oleh seluruh karyawan diharapkan organisasi akan mampu meningkatkan produktivitas serta mampu membangun budaya pengembangan berkelanjutan (*kaizen*). Peningkatan produktivitas dan pembudayaan *kaizen* diharapkan akan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Sikap kerja 5S terdiri dari sikap : *Seiri, Seiton, Seisho, Seiketsu, Shitsuke*, yang merupakan seperangkat konsep kerja yang akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan sehari-hari. Sikap **Seiri** yang diterjemahkan sebagai sikap Ringkas adalah suatu sikap kerja dimana karyawan memiliki pandangan untuk selalu bersikap ringkas dilingkungan kerja sehingga sikap ini diwujudkan dalam bentuk perilaku untuk selalu menata dan mengatur tempat kerja sedemikian rupa sehingga ruang kerja menjadi lapang dan lebih bebas untuk bergerak. Ruang kerja yang lapang akan menciptakan ruang gerak yang lebih efisien serta mampu menciptakan kenyamanan di ruang kerja. Gerakan yang efisien dan kenyamanan di ruang kerja

akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Sikap ini juga akan mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas pemilahan dengan memilah-milah barang mana yang layak berada di dekat lingkungan kerja dan mana yang seharusnya dijauhkan sehingga karyawan terlatih untuk melakukan prioritas dalam keseharian kerja. Sikap ini tentu akan mampu membangun perilaku efisien dalam keseharian kerja.

Sikap kerja **Seiton** yang diterjemahkan sebagai sikap **Rapi** adalah suatu sikap dimana karyawan memiliki pandangan untuk selalu bersikap rapi dalam lingkungan kerja. Sikap ini akan mendorong karyawan untuk berperilaku efisien dalam pemanfaatan waktu melalui aktivitas penataan dan pengaturan alat kerja dan sistem kerja sehingga dicapai efisiensi dalam pemanfaatan waktu kerja. Sikap ini juga mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas pengelompokkan barang-barang termasuk dokumen sedemikian rupa sehingga memudahkan dalam penyimpanan dan pencarian kembali barang dan dokumen bila diperlukan. Perilaku ini tentu saja dapat menghindarkan karyawan dari pemborosan waktu untuk pencarian yang tidak perlu dan dengan demikian waktu yang tersedia dapat digunakan semaksimal mungkin untuk melakukan aktivitas produksi sehingga produktivitas bisa meningkat.

#### **F. Teori-teori Produktivitas dan Keunggulan Daya Saing**

Salah satu tujuan penting dari penelitian ini adalah untuk memahami proses perubahan yang terjadi pada ranah penelitian dalam rangka peningkatan produktivitas. Untuk itu penting bagi peneliti untuk memahami konsep-konsep maupun teori-teori yang telah ada yang berhubungan dengan masalah produktivitas. Beberapa konsep dan teori tentang produktivitas antara lain :

1. Adam Smith (1776) menyatakan bahwa untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, perusahaan harus berproduksi pada skala ekonomis. Dengan berproduksi



pada skala ekonomis, maka cost per unit produk akan menjadi rendah. Untuk mencapai tujuan tersebut menurut Smith, pasar harus diperbesar sehingga permintaan akan barang meningkat. Selain skala ekonomis Smith juga berpendapat bahwa produktivitas akan dicapai bila terjadi pembagian tugas secara tepat didalam perusahaan (*Division of labour*). Menurutny pembagian tugas akan memungkinkan adanya pengelompokkan orang ahli (spesialisasi) yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. Henry Fayol (1905) mengembangkan teori produktivitas melalui apa yang disebutnya sebagai “ *Unity of Command*”. Fayol juga mengatakan bahwa produktivitas organisasi akan tinggi bila manajemen mengembangkan Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan pengendalian (*Controlling*).
3. Pengembangan teori produktivitas juga disampaikan oleh Frederict Taylor (1911) melalui penelitian *Time and Motion Study* pada sebuah industri baja di Amerika Serikat yang tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana cara mengatur pergerakan orang agar mereka dapat bekerja efisien sehingga menjadi produktif. Dalam bukunya “ *Scientific management*” Taylor mengembangkan teori pengaturan orang-orang agar diperoleh efisiensi kerja yang tinggi. Penelitian melalui “*Time and motion study*” untuk mencari efisiensi juga dikembangkan oleh Gilbert (1915).
4. Pada tahun 1915, Follet mengembangkan teori produktivitas melalui pendelegasian tugas. Konsepnya mengatakan bahwa agar produktivitas kerja menjadi tinggi maka pekerjaan harus didelegasikan kepada orang lain secara tepat. Ia kemudian mengeluarkan ungkapan yang sangat terkenal “*Getting things done through other people*”.
5. Sebelumnya pada tahun 1912 Muntersberg melakukan studi hubungan antara organisasi dengan motivasi manusia yang menghasilkan teori tentang “Manusia

sebagai *homoeconomicus* yang mempunyai tujuan berupa produktivitas”. Sementara itu Elton Mayo (1930) mengangkat teori tentang “*Human Relation*” yang menyatakan bahwa agar manusia bekerja secara produktif dalam jangka panjang, maka kepada mereka harus dikembangkan *human relation* yang baik, karena manusia bukanlah mesin. Bila manusia merasa betah di kantor, maka mereka akan bekerja secara produktif.

6. Mc Gregor (1960) mengembangkan teori produktivitas melalui apa yang disebutnya dengan Teori X dan Teori Y. Pada teori X dikatakan bahwa karyawan pada dasarnya tidak suka untuk bekerja dan selalu berusaha untuk menghindar dari tanggung jawab dan karenanya perlu untuk diarahkan dan dipaksa sedemikian rupa untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Sementara itu pada teori Y dikatakan bahwa karyawan pada dasarnya senang untuk bekerja dan mereka adalah orang-orang yang bertanggung jawab. Oleh karena itu mereka berkeyakinan bahwa komitmen terhadap tujuan organisasi merupakan fungsi dari penghargaan (*reward*) yang dikaitkan dengan capaian prestasi (*Achivement*).
7. Deming (1945) mengembangkan konsep produktivitas melalui *Statistical Quality Control*. Hasil pengembangan teorinya tentang *Total Quality Management (TQM)* telah mengilhami perusahaan-perusahaan Jepang untuk mengembangkan apa yang disebut “*Kaizen*” (*Continues improvement*). Ini adalah teori dasar yang banyak digunakan oleh perusahaan Jepang seperti Toyota, Sony, Honda dan lain-lain untuk mengelola manajemen produksinya sehingga kini mereka menjadi industri-industri yang sangat efisien dan paling produktif di dunia.
8. Penelitian tentang produktivitas juga dilakukan oleh Forrester (1960) dengan “*Industrial dynamics*” nya, Peter Drucker (1954) dengan “*Management by Obyectives*” dan Mintzberg (1975) tentang “*Management Roles, Interpersonnal, Decisional and Informational*” .

9. Michael Porter (1981) mengembangkan teori produktivitas dengan apa yang disebutnya "*Competitive advantage*". Porter meninjau produktivitas melalui sudut pasar, dimana mereka yang akan memenangkan persaingan di pasar adalah mereka-mereka yang memiliki *competitive advantage* setidaknya dalam 3 hal, yaitu *Cost leadership*, *Focus* dan *Differentiation*. Dalam hal ini *Cost leadership* akan dicapai bila produktivitas tinggi dan perusahaan bekerja dengan efisien.
10. Pascale & Athos (1986) melakukan penelitian tentang kinerja (produktivitas) organisasi dengan menggunakan tools berupa konsep the 'Seven S', dimana ia membandingkan bagaimana kinerja perusahaan-perusahaan Jepang dibandingkan perusahaan-perusahaan Amerika dari perspektif 7S. Disini ia menemukan bahwa aspek budaya memberikan pengaruh yang signifikan dalam hal produktivitas dan kinerja organisasi.
11. Waterman (1987, 1994) menyatakan bahwa salah satu masalah tersulit manajemen dalam meningkatkan kinerja adalah bagaimana mengembangkan 'a sense of value and vision'. Ia juga menyarankan agar organisasi menjalankan program total quality management dengan baik karena hal ini sangat bermanfaat dalam meningkatkan peran middle management dan memberikan value yang tinggi bagi pelanggan. Waterman juga menyusun 14 pedoman dalam meningkatkan kinerja Tim.
12. Para ilmuwan Jepang dengan berbasis pada teori TQM yang dikembangkan Deming mengembangkan teori-teori yang berhubungan dengan produktivitas dan efisiensi seperti *Total Quality Control* (TQM) yang berusaha meningkatkan produktivitas melalui *zero defects*, *Just In Time* (JIT) yang mengembangkan teori produktivitas melalui penurunan biaya inventory (*zero inventory*), *Total Preventive Maintenance* (TPM) yang mengembangkan teori produktivitas melalui *zero downtime* serta *Cross Functional Management* yang mengembangkan teori produktivitas melalui pengembangan tugas secara lintas fungsi.

Dalam teori modern, perusahaan tidak semata-mata dipandang sebagai alat untuk memaksimalkan laba, tetapi sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan bagi para stake holders, yaitu pemilik, pengelola, karyawan, masyarakat sekitar dan Negara. Dalam pandangan modern ini variable yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi menjadi semakin banyak.

Pada industri manufaktur, produktivitas pada umumnya menyangkut 3 hal utama, yaitu produktivitas dari aspek manusia, mesin dan waktu. Produktivitas dari aspek manusia akan meliputi pertanyaan seberapa besar kuantitas dan kualitas produksi yang dihasilkan seorang pekerja berdasarkan ketersediaan waktu standard dan kemampuan yang dimilikinya. Pertanyaan lain yang juga menjadi indikator produktivitas dalam aspek manusia ini adalah seberapa besar seorang pekerja dapat memanfaatkan waktu yang dimilikinya untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai (ide atau produk). Produktivitas dari aspek alat kerja (mesin) meliputi pertanyaan seberapa besar alat kerja/mesin menghasilkan produk dalam hal kuantitas dan kualitas berdasarkan kapasitas yang dimilikinya atau seberapa banyak waktu yang dihabiskan oleh alat kerja/mesin dalam memproduksi barang/jasa sesuai kapasitas yang dimilikinya. Produktivitas dari aspek waktu seringkali berhubungan dengan pertanyaan seberapa banyak waktu yang dihabiskan untuk menghasilkan barang bermutu dalam jumlah yang wajar berdasarkan kelaziman (kapasitasnya) atau seberapa banyak waktu yang berhasil dihemat dari aktivitas produksi yang menghasilkan barang/jasa dalam jumlah dan kualitas yang standar.

Dalam hal keunggulan daya saing, beberapa konsep dan teori yang digunakan sebagai arahan penelitiannya antara lain adalah:

1. Konsep dari Michael Porter (1980) menyatakan bahwa untuk mencapai tingkat keunggulan bersaing, perusahaan harus menerapkan setidaknya 3 strategi

generic berupa : *Cost leadership, Strategy Focus and Differentiation*. Dalam kesempatan lain Porter (1990) menyatakan bahwa keunggulan daya saing bisa dimiliki industri dari 3 kondisi yang sangat berpengaruh, yaitu:

1.1 Adanya keunggulan pada sumber-sumber daya khusus yang dimiliki.

Hierarchy keunggulan sumber daya antara lain :

a. *Lower-Order Advantage*, yang umumnya terdiri dari : Upah buruh murah, Bahan baku yang murah dan keunggulan pada skala ekonomis produksi yang disebabkan karena aspek teknologi

b. *Higher-Order Advantage*, yang umumnya meliputi hak-hak khusus atas suatu proses teknologi, diferensiasi produk yang berbasis pada keunikan produk/layanan, reputasi merk yang didasarkan pada Usaha-usaha kumulatif pemasaran dan hubungan dengan pelanggan. Ini umumnya terjadi karena adanya investasi kumulatif pada fasilitas fisik.

1.2 Keunggulan atas dimilikinya sejumlah sumber daya yang bersifat *distinctive*.

Bila hanya satu keunggulan yang dimiliki, maka akan mudah ditiru oleh orang lain. Ini akan berbeda bila banyak keunggulan yang dimiliki perusahaan.

1.3 Keunggulan yang disebabkan karena adanya *constant improvement and upgrading*. Ini dikatakan oleh Porter sebagai hal yang terpenting. Keunggulan seperti ini harus dicapai melalui langkah-langkah seperti : ditingkatkannya kinerja melalui peningkatkan efisiensi produksi dan lebih responsive terhadap *customer service*, kemudian melakukan *upgrading* terhadap seluruh keunggulan yang telah dimiliki.

2. Thomas Peters dan Roberts Waterman (1982) mengatakan bahwa perusahaan unggul dicirikan dengan :

2.1 Adanya *a bias for actions*, dimana perusahaan lebih menghargai tindakan nyata ketimbang ambisi yang abstrak

- 2.2 Senantiasa dekat dengan konsumen, di mana perusahaan selalu berusaha mengerti dan memahami harapan konsumennya
  - 2.3 Senantiasa menghargai sikap otonomi dan *entrepreneurship* karyawan, di mana pendapat karyawan dihargai dan diberi kemandirian tertentu serta dihargai mereka yang berani mengambil resiko tertentu
  - 2.4 Perusahaan memperlakukan karyawan sebagai asset utama sehingga produktivitas yang utama disandarkan pada sumber daya manusia
  - 2.5 Perusahaan tidak mengabaikan tujuan-tujuan jangka panjang bahkan yang bersifat transedental serta menghargai nilai-nilai luhur.
  - 2.6 Perusahaan selalu berkonsentrasi pada *core business* dan tidak tergoda melakukan diversifikasi pada yang bukan kompetensinya
  - 2.7 Perusahaan berusaha untuk memiliki struktur yang sederhana dan staf yang ramping, agar fleksibel dan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
  - 2.8 Perusahaan mampu menjalankan konsep-konsep manajemen yang selintas tampak bertentangan untuk mencapai tujuan tertentu seperti mengelola prinsip sentralisasi dan desentralisasi secara tepat.
3. Craig Hickman dan Michael Silva (1984) berpendapat bahwa perusahaan dikatakan unggul bila mampu mengawinkan dua komponen utama, yaitu strategi yang tepat dan kultur yang kuat. Strategi berkaitan dengan persoalan konsumen, kompetitor, dan kekuatan perusahaan. Kultur berkaitan dengan persoalan komitmen, kompetensi dan konsistensi karyawan.
  4. Robert Kaplan dan David Norton (2001) berpendapat bahwa perusahaan akan memiliki keunggulan dalam jangka panjang bila mereka memiliki kelebihan dari

perusahaan lain dalam 4 perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif financial dan perspektif inovasi dan pembelajaran.

5. Arie de Geus (1997) menyatakan bahwa perusahaan yang berusia panjang umumnya memiliki 4 ciri utama, yaitu : Selalu dalam harmoni dengan perubahan, memiliki identitas korporat yang kuat, sangat terbuka terhadap gagasan unik dan konservatif dalam hal keuangan.
6. Sementara itu Charles Hill and Gareth Jones (1998) menyatakan bahwa perusahaan akan memiliki keunggulan bila mereka menunjukkan kinerja unggul dalam hal : Biaya, kualitas, inovasi dan respon cepat terhadap konsumen.
7. Masaaki Imai (2001) menyatakan bahwa salah satu kesuksesan perusahaan-perusahaan Jepang dalam era persaingan yang ketat ini adalah adanya perhatian pada manajemen yang berbeda dengan perusahaan-perusahaan barat. Ia menyatakan bahwa perusahaan Jepang dengan *Kaizennya* lebih menitik beratkan perhatian pada aspek 'proses' ketimbang aspek 'hasil' sebagaimana dalam perusahaan barat. Hasil merupakan dampak dari sebuah proses. Bila prosesnya berjalan dengan baik dan benar maka hasilnya akan baik. Dalam hal ini semua orang dalam perusahaan baik manajemen puncak, menengah maupun karyawan harus memberikan perhatian yang tinggi akan perbaikan yang terus menerus atas sistem dan prosedur kerja sehingga mampu menghasilkan proses kerja yang semakin efisien dan mutu yang terus meningkat. Salah satu upaya terpenting dalam *kaizen* ini adalah peningkatan kemampuan pemecahan masalah dan keharusan semua orang dalam perusahaan untuk mampu menemukan dan menyampaikan masalah, karena perusahaan tidak pernah terbebas dari masalah.

8. William O' Lytle (1998) dalam *Designing High Performance Organization* menyatakan bahwa untuk bertahan hidup di era persaingan yang demikian ketat organisasi harus memiliki superioritas dalam 3 dimensi, yaitu *Performance, Adaptability and People*.

- **Dimensi *Performance***, berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menghasilkan *Performance* yang *comparable* pada kegiatan utamanya dengan menghasilkan produk dan jasa yang bernilai tinggi bagi pelanggan.
- **Dimensi *Adaptability***, berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan adaptasi secara efektif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnisnya
- **Dimensi *People***, berkaitan dengan kemampuan untuk mendorong pencapaian kinerja para anggota secara baik dengan pula membuat mereka memiliki kualitas hidup yang tinggi.

Lebih lanjut O'Lytle mengatakan bahwa dalam mendesign sebuah organisasi yang berkinerja tinggi setidaknya harus menyangkut penataan 4 dimensi yang saling interdependen dalam organisasi serta saling melengkapi dan mendukung, yang meliputi dimensi : *Work Process and Technology, Organization Structure, People* dan *Culture* (budaya). Hubungan keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

***Work Process*** merujuk kepada produksi barang dan jasa yang memberikan *Value* kepada *Customer* dan masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi dalam hal kuantitas, kualitas, biaya, waktu, kepuasan pelanggan, inovasi, efisiensi dan lain-lain. Sementara ***Technology*** yang digunakan dalam *work process* ini juga mengarah kepada peningkatan Operasi yang bersifat responsif terhadap kebutuhan dan kapabilitas yang diperlukan yang menyeimbangkan kebutuhan



teknis dan kemanusiaan, juga ramah terhadap lingkungan dan secara ekologis *sustainable*.

**Organization Structure** dalam HPO mengarahkan sumber daya kepada fungsi dan *work process* inti secara tepat dan menghasilkan sentralisasi dan desentralisasi operasi. Disini dikembangkan sebuah sistem kerja yang Fleksibel dan Responsif dengan meminimalisir level organisasi serta mengurangi berbagai *boundaries* antar unit yang dapat menurunkan kebutuhan koordinasi. **Kontrol** yang berjalan di dalam HPO berasal dari *Shared Vision, Values and Goals* dan dari terciptanya *Commitment, Trust, Information, Rewards* dan *Recognition* akan adanya independensi. Selain itu didalam HPO ketergantungan terhadap *Job Description* yang ketat, Sistem Otoritas *Management* yang kaku, serta *Rules and Penalties* yang keras diminimalisir.

**Dimensi People** merujuk kepada perlakuan organisasi yang penuh *Respect and Dignity* terhadap anggota organisasi. Dalam hal ini HPO memiliki seperangkat tujuan dan prinsip-prinsip yang mengarahkan kepada kebijakan, praktek dan perilaku. Disini *Human Resource* dihargai sebagai *Assets* yang perlu dikembangkan, bukan sebagai *Cost*. Investasi yang tinggi terhadap *Human Resource* akan menghasilkan kompetensi yang tinggi. Para karyawan diberdayakan dan wewenang pengambilan keputusan didorong ke level yang lebih bawah di dalam organisasi.

**Organization Culture** didefinisikan sebagai contoh-contoh perilaku yang harus dipelajari oleh karyawan, yang merupakan cara untuk menyelesaikan urusan organisasi serta aturan-aturan main (*Rules of the Game*). Aturan perilaku ini didasarkan atas asumsi umum tentang bagaimana seharusnya organisasi bekerja dan apapun yang didasarkan atas norma-norma yang ada. *Shared Culture* yang kuat akan sangat mendukung HPO. Beberapa *culture* memiliki karakteristik *Visible* seperti Jelas, dengan tujuan-tujuan bisnis yang dapat diterima serta tujuan-tujuan

kemanusiaan, perhatian yang konstan terhadap kepentingan *customer* dan *Stakeholder* lain, arus informasi yang terbuka, pelibatan karyawan dalam *decision making* dan pengembangan terus menerus terhadap organisasi.

4. Michael Zwell (2000) dalam *Creating a Culture of Competence* mengatakan bahwa Organisasi berkinerja tinggi merupakan keterkaitan 3 unsur yang saling *interdependen*, yang menyangkut Budaya, Kompetensi dan Kepemimpinan. Selanjutnya Ia mengatakan bahwa organisasi akan mencapai Kinerja yang prima bila organisasi tersebut mampu mengelola ke tiga unsur tersebut bersama-sama secara baik. Budaya yang dikembangkan organisasi adalah Budaya yang Berorientasi pelanggan, mengembangkan kerja sama Tim, *Goal Oriented* dan menciptakan suasana pembelajaran bagi seluruh elemen organisasi. Organisasi juga dikelola dengan berbasis pada kompetensinya. Pengelolaan Sumber Daya Manusia senantiasa dikembangkan berdasarkan kompetensi, yang diterapkan bahkan mulai dari rekrutmen pegawai. Kepemimpinan yang dikembangkan organisasi harus yang mampu menjadi *drivers* bagi seluruh elemen untuk mencapai kinerja yang terbaik.
  
5. Gilley, et all (1999) dalam *The Performace Challenge* menyatakan bahwa pada level organisasi kegagalan pencapaian kinerja sesuai keinginan disebabkan karena beberapa hal seperti : (1) Kegagalan dalam menentukan fokus terhadap kebutuhan para *stakeholder*, (2) Kegagalan dalam menghubungkan kinerja terhadap *strategic business goals and Objectives*, (3) Kegagalan dalam mengidentifikasi *performance breakdowns*, (4) Gagal dalam mengeliminir kesalahan-kesalahan manajerial, (5) Gagal mengelola kinerja, (6) Gagal menarik Pelibatan dan dukungan karyawan, dan (7) Gagal memberikan fokus pada hasil-hasil yang berjangka panjang.

Selanjutnya teori-teori dan konsep-konsep di atas akan digunakan oleh peneliti untuk memberi arahan penelitian agar jalannya penelitian lebih terarah. Selain itu hal-hal yang muncul di ranah penelitian dalam proses perubahan yang terjadi akan dicatat dan dianalisis oleh peneliti untuk kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang ada untuk kemudian dicari latar belakang mengapa tersebut muncul. Alasan-alasan kemunculan tersebut bila dapat dijelaskan akan memperkaya hasanah pemahaman terhadap proses perubahan yang terjadi di ranah.



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian tentang Budaya organisasi telah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu baik pada tingkatan pasca sarjana maupun pada tingkatan doktoral. Namun demikian penelitian tentang Perubahan Budaya Organisasi belum terlalu banyak dilakukan. Hal tersebut mungkin disebabkan karena pada umumnya perubahan budaya organisasi berjalan cukup lama dan menyangkut banyak hal yang berkaitan dengan kerahasiaan perusahaan sehingga untuk melakukan penelitian tentang perubahan organisasi seorang peneliti harus menyediakan waktu yang panjang dengan kurun waktu umumnya lebih dari 3 tahun, suatu kondisi yang tidak mudah untuk dimiliki oleh seorang peneliti. Selain itu untuk bisa memasuki ranah penelitian dalam waktu yang lama dan masuk ke dalam situasi sebenarnya bahkan pada dapur perusahaan bukanlah hal yang mudah, karena tidak banyak perusahaan yang bersedia dimasuki dapurnya dalam waktu lama oleh orang luar. Oleh karena itu merupakan suatu keberuntungan bagi peneliti karena bisa memasuki dapur perusahaan dalam waktu lama dan terlibat secara dekat dengan proses perubahan budaya yang terjadi.

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Sebagaimana disebutkan dalam bab terdahulu bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk memahami proses perubahan yang terjadi yang meliputi tujuan untuk: (1) Mendeskripsikan Tema-tema umum yang dapat menjelaskan proses perubahan yang terjadi, (2) Mendeskripsikan faktor-faktor penting (*Causal Conditions*) yang mendorong terjadinya proses perubahan, (3) Menganalisis kondisi-kondisi kontekstual dan *Intervening* yang membantu maupun menghambat jalannya proses

perubahan, (4) Mendeskripsikan *outcomes* (Hasil) yang dicapai dari proses perubahan, serta (5) Menggambarkan Model perubahan perilaku dalam rangka peningkatan produktivitas pada PT. Jawamanis Rafinasi.

Berdasarkan karakteristik tujuan yang ingin dicapainya, maka pendekatan yang sesuai untuk melakukan penelitian ini menurut penulis adalah dengan pendekatan kualitatif sebab dengan pendekatan kualitatif peneliti akan bisa memperoleh gambaran yang lengkap dan mendalam tentang proses perubahan yang terjadi serta mampu mendeskripsikan secara lebih lengkap tentang berbagai Fenomena yang muncul dalam proses perubahan yang terjadi. Untuk bisa menjelaskan suatu proses, maka keberadaan peneliti dalam *setting* penelitian akan menjadi keharusan. Demikian pula dengan waktu yang tentunya harus berlangsung cukup lama karena proses perubahan sendiri umumnya berjalan cukup lama. Dalam hal ini peneliti akan menempatkan dirinya sebagai instrumen penelitian dan berada dalam *setting* penelitian untuk waktu yang cukup lama. Hal ini sejalan dengan pendapat Boghdan dan Taylor (1984:5) yang mengatakan bahwa pada penelitian kualitatif peneliti melihat *setting* dan orang-orang secara *holistik*. Penelitian kualitatif juga bersifat induktif, dimana peneliti mengembangkan konsep-konsep, pandangan (*insight*) dan pemahaman tentang pola-pola dari data. Pengembangan teori dalam penelitian kualitative dimaksudkan untuk mengetahui ‘ Apa / bagaimana peristiwa atau gejala sosial yang sedang terjadi ‘ (eksploratif) dan untuk menerangkan ‘ mengapa suatu peristiwa atau gejala sosial terjadi ‘ (deskriptif). Jenis data yang paling memadai untuk menjawab tujuan penelitian seperti itu adalah data Kualitatif.

Selanjutnya peneliti akan mengumpulkan data dari ranah yang berasal dari kegiatan observasi, wawancara mendalam dengan para tineliti serta pemeriksaan atas dokumen-dokumen yang relevan dengan kegiatan penelitian. Dalam hal ini data yang dikumpulkan dapat bersifat kualitatif dengan tujuan untuk mengetahui *insight*

dari berbagai Fenomena yang muncul, kemudian menganalisisnya untuk mengetahui mengapa sesuatu terjadi dan kemudian mendeskripsikanya dalam suatu alur cerita dari tema-tema maupun konsep-konsep yang berhasil dikumpulkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Boghdan yang menyatakan bahwa dimaksud dengan data kualitatif adalah : “.. *Data deskriptif berupa kata-kata lisan, atau tulisan dari manusia atau tentang perilaku sosial yang dapat diamati ..*”. Selain itu data yang dikumpulkan juga dapat berupa data kuantitatif berupa angka-angka yang menggambarkan dampak dari suatu proses perubahan terhadap hasil produksi, aspek keuangan, dan lain-lain.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan studi kasus, dimana proses perubahan yang diteliti adalah proses perubahan yang terjadi pada PT. Jawamanis Rafinasi, bukan proses perubahan yang terjadi pada berbagai perusahaan. Ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini nantinya akan bersifat kontekstual. Neumen (2000 : 122) menyatakan bahwa “...*para peneliti Kualitatif berbicara dalam bahasa ‘ Cause and Context ’. Mereka memberikan penekanan pada pengujian detail tentang kasus-kasus yang muncul secara natural dalam kehidupan sosial ..*”. Penelitian ini sebenarnya juga bisa disebut sebagai penelitian observasi partisipatif, karena peneliti untuk jangka waktu yang relatif lama berada pada *setting* penelitian dan melakukan interaksi dengan para tineliti selama proses perubahan berlangsung.

Sementara itu Cresswell (1994) mengatakan bahwa Pendekatan Kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian dengan tujuan untuk mengembangkan konsep melalui deskripsi analitis atau data yang bersifat *grounded*. Dari sini peneliti juga akan berusaha untuk mengembangkan pemahaman mengenai fenomena-fenomena yang muncul dari lapangan. Untuk memperoleh hasil analisis yang lebih tajam tentang berbagai hal yang berkaitan dengan kemunculan Fenomena-Fenomena penting, maka data yang berhasil dikumpulkan akan dianalisa dengan menggunakan tehnik yang umum digunakan dalam *grounded theory research*. Penggunaan tehnik

ini menurut penulis sangat bermanfaat dalam melakukan analisis data khususnya ketika peneliti hendak mencari tahu latar belakang dari kemunculan Fenomena, faktor-faktor kontekstual maupun *intervening* yang mendorong keberhasilan maupun kegagalan strategi yang telah dikembangkan serta hasil (*outcomes*) yang diharapkan dari proses perubahan yang berjalan. Tehnik *Grounded* yang digunakan antara lain adalah pada tehnik *Open Coding* dan *Axial Coding*.

Keberadaan Peneliti dalam *setting* penelitian bergabung dalam Tim Konsultan. Hal ini dimaksudkan agar peneliti memiliki keleluasaan yang tinggi dalam melakukan pengamatan maupun wawancara mendalam di lapangan. Kedudukan demikian tidak diberitahukan oleh peneliti kepada tneliti lapangan, kecuali para petinggi perusahaan seperti CEO, Direktur Administrasi dan Umum, dan GM HRD. Posisi yang demikian ini membuat peneliti memiliki keleluasaan dalam mengumpulkan data khususnya data yang berasal dari proses observasi maupun data yang berasal dari hasil wawancara dengan para informan di lapangan. Posisi demikian juga membuat data yang dikumpulkan dari ranah menjadi bersifat alami karena informan tidak merasa sedang diteliti sehingga diharapkan mereka akan menyampaikan pendapat mereka secara jujur. Posisi peneliti yang tidak memberitahukan statusnya sebagai peneliti kepada informan menurut Boghdan dan Taylor (1984:28) tidaklah mengapa karena kondisi seperti ini juga pernah dilakukan oleh Festinger et al (1956) maupun Humprey (1975) dan beberapa ilmuwan lain. Sementara itu Erikson (1967:254) dan Warwick (1975) menyatakan bahwa hal tersebut melanggar etika penelitian dan dapat merusak kepercayaan masyarakat kepada peneliti sosial. Namun Glaser (1972 : 133) menyatakan bahwa hal tersebut bisa saja dilakukan karena bisa memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan. Demikian pula dengan Denzin (1973 :331) yang menyatakan bahwa penutupan identitas peneliti bisa saja dilakukan sepanjang sesuai (*fit*) dengan kebutuhan lapangan.

## B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam lingkungan pabrik PT. Jawamanis Rafinasi yang berlokasi di Cilegon, Banten. Perusahaan ini merupakan industri manufaktur yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh orang asing. Perusahaan ini tengah berusaha untuk melakukan peningkatan produktivitas melalui program perubahan sikap kerja 5R dan pembudayaan *Kaizen*. Proses perubahan ini diperkirakan akan berjalan selama 12 bulan (Januari-Desesember 2007) dengan rencana kerja 6 bulan pertama untuk proses implementasi 5R dan 6 bulan kedua untuk melakukan pembudayaan *Kaizen*.

Dipilihnya perusahaan ini sebagai tempat penelitian karena adanya keunikan dalam proses perubahan perilaku yang dilakukan. Keunikan tersebut antara lain berupa jangka waktu perubahan yang hanya di Jadwalkan selama 12 bulan yang berbeda dengan program perubahan yang ada yang umumnya menjadwalkan pelaksanaan program selama 3 hingga 5 tahun. Demikian pula dengan metode kerja yang digunakan yang berbeda dengan metode umum yang dikenal dalam berbagai literatur yang ada , seperti misalnya dikurangnya intensitas bimbingan dalam kelas dan diganti dengan memperbanyak bimbingan lapangan, adanya aktivitas pemecahan masalah yang diutamakan sebagai salah satu materi penting dalam proses perubahan dan beberapa hal lain yang berbeda dengan kebiasaan-kebiasaan yang ada. Dalam metode perubahan yang selama ini dikenal, pendekatan utama yang digunakan dalam penyebaran nilai-nilai baru adalah melalui forum diskusi, seminar dan pelatihan dan kurang dikenal apa yang disebut sebagai bimbingan lapangan sebagaimana digunakan dalam metode perubahan pada PT. Jawamanis Rafinasi ini. Keunikan-keunikan tersebut sungguh menarik untuk diteliti dan bila bisa dimodelkan akan menghasilkan suatu model alternatif perubahan budaya yang bisa digunakan oleh industri dan perusahaan lain di Indonesia.



### C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri. Ini disebabkan karena penelitian ini yang lebih bersifat natural dan bertujuan untuk memahami proses perubahan yang terjadi. Instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif tidak bisa digantikan dengan orang lain ataupun media lain, karena apa yang dibutuhkan untuk melakukan pendalaman agar diperoleh *insight* hanya bisa diperoleh oleh peneliti sendiri.

### D. Tahap Tahap Penelitian

Penelitian pada PT. Jawamanis Rafinasi diawali dengan melakukan *grand tour* berupa kunjungan awal ke lokasi pabrik bersama dengan Tim dari konsultan. Tujuan *grand tour* ini adalah untuk melakukan observasi guna mengumpulkan data tentang kondisi *existing* yang ada di lapangan yang berhubungan dengan kondisi Ringkas (*Seiri*), Rapi (*Seiton*) dan Resik (*Seisho*) serta mengamati perilaku karyawan secara umum. Kegiatan *grand tour* ke lokasi pabrik ini bagi peneliti bertujuan untuk melakukan observasi awal untuk memahami proses bisnis dari obyek penelitian serta memilih pendekatan penelitian yang paling sesuai dengan tujuan penelitian. Sumber data awal yang diperoleh peneliti dari *grand tour* ini antara lain adalah berupa hasil wawancara awal dengan pimpinan perusahaan, Tim konsultan serta wawancara dengan General Manager HRD dan Manager Produksi.

Dari kegiatan ini peneliti memperoleh kesimpulan sementara bahwa pendekatan yang paling sesuai untuk penelitian pada PT. Jawamanis ini adalah dengan pendekatan kualitatif dan bersifat deskriptif analitik. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami proses perubahan yang terjadi dalam program implementasi 5R dan pembudayaan *Kaizen*. Pemahaman

akan proses perubahan tentunya akan diperoleh bila peneliti berada dalam ranah untuk jangka waktu yang cukup selama proses perubahan berjalan dan bertujuan untuk mengamati Fenomena yang muncul serta keluaran (*Outcomes*) apa yang dihasilkan dari strategi yang dikembangkan oleh manajemen perusahaan.

Tahap-tahap penelitian selengkapnya meliputi kegiatan sebagai berikut:

#### 1. Tahap pengajuan Proposal Penelitian

Setelah peneliti memperoleh kesimpulan sementara tentang pendekatan yang akan dipilih selanjutnya peneliti menyusun *draft* proposal penelitian. *Draft* Proposal penelitian yang disusun ini selanjutnya diajukan ke sekretariat program Pasca Sarjana Ilmu Administrasi Universitas Indonesia untuk memperoleh persetujuan penelitian.

#### 2. Tahap Ujian proposal

Setelah melalui proses *qolloqium* untuk memperoleh masukan-masukan dari fakultas maupun dari rekan sejawat serta telah ditentukannya Promotor dan Co Promotor penelitian selanjutnya *draft* proposal disusun menjadi proposal penelitian dan diajukan dalam suatu ujian proposal penelitian. Setelah ujian proposal penelitian dilewati dan peneliti melakukan perbaikan-perbaikan berdasarkan catatan dari para penguji, selanjutnya peneliti melanjutkan untuk melakukan penelitian pada PT. Jawamanis Rafinasi.

#### 3. Tahap Pelaksanaan Penelitian.

Tahap pelaksanaan penelitian dilaksanakan di Lokasi pabrik PT. Jawamanis Rafinasi, Cilegon, Banten. Data dikumpulkan melalui kegiatan observasi partisipan, wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang dianggap mengetahui banyak tentang proses perubahan yang berjalan serta melalui pemeriksaan dokumen dan catatan-catatan yang dianggap relevan dengan aktivitas perubahan perilaku yang tengah berjalan. Data selanjutnya dianalisis dengan berbagai tehnik dengan tujuan agar diperoleh pemahaman yang mendalam tentang berbagai

Fenomena yang muncul termasuk mencari tahu sebab-sebab kemunculan Fenomena, strategi apa yang dikembangkan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah yang ada, faktor-faktor kontekstual dan *intervening* apa saja yang mendorong keberhasilan maupun menghambat keberhasilan strategi serta hasil apa yang diperoleh dengan program perubahan yang terjadi. Kesimpulan sementara yang dihasilkan kemudian dikonfirmasi kepada masing-masing tineliti untuk lebih meyakinkan bahwa apa yang dipahami peneliti sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh Tineliti pada berbagai kesempatan wawancara. Pelaksanaan penelitian sendiri dilakukan pada tanggal 10 Januari 2007 sampai dengan 31 Desember 2007. Bila ditambah dengan waktu untuk orientasi awal dan pengamatan pasca program perubahan, maka waktu yang digunakan mencapai 14 bulan lebih, yaitu adanya kegiatan observasi awal pada bulan Oktober dan Nopember 2006 dalam rangka observasi atas kondisi *existing* sebelum perubahan dilaksanakan serta observasi yang dilakukan peneliti pada bulan Maret 2008 untuk mengamati perilaku karyawan pasca penelitian dilakukan. Kunjungan peneliti pada awalnya dilakukan 4 hari dalam seminggu pada hari-hari kerja, namun selang beberapa kali kunjungan, jumlah kehadiran peneliti dikurangi menjadi 2 kali seminggu, bergantian pada hari Selasa dan Kamis atau hari Rabu dan Jum'at pada setiap minggunya.

#### 4. Tahap "*Member check*" dan diskusi kesimpulan penelitian

Setelah peneliti menyusun kesimpulan sementara hasil penelitian, selanjutnya peneliti melakukan konfirmasi dan "*member check*" untuk lebih meyakinkan bahwa kesimpulan yang diambil oleh peneliti memang telah sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh para tineliti. Kegiatan tahap ini bisa juga dilakukan melalui diskusi dengan menghadirkan para tineliti maupun pihak lain yang ada di lingkungan perusahaan untuk mendiskusikan temuan-temuan dan kesimpulan

penelitian, yang selanjutnya masukan-masukan yang muncul bisa digunakan untuk memperbaiki maupun menyempurnakan kesimpulan penelitian.

#### 5. Tahap akhir adalah tahap uji kredibilitas penelitian

Tahap ini dilakukan melalui upaya memperpanjang masa pengamatan, meningkatkan kecermatan dan ketekunan serta melakukan uji *triangulasi*, melakukan *member check*, analisis kasus negatif dan diskusi dengan teman sejawat. Uji triangulasi dilakukan melalui uji sumber data, yaitu pertama dengan menanyakan hal yang sama pada sumber-sumber yang homogen (memiliki pendapat yang sama) kemudian dilanjutkan dengan memberikan pertanyaan pada sumber yang memiliki pendapat yang berseberangan. Uji ini juga dilakukan dengan memperbandingkan hasil wawancara mendalam dengan foto-foto hasil observasi yang dilakukan secara sekuensial.

Pada tahap ini sebenarnya uji transferabilitas juga ingin dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui apakah kesimpulan yang dihasilkan dari lokus utama bisa diterapkan pada lokus lainnya, namun demikian uji transferabilitas ini tidak dapat dilakukan secara sempurna karena alasan keterbatasan waktu penelitian dan waktu studi bagi peneliti sehingga proses pengujian hasil pada lokus lain hanya sampai pada tingkatan pilot project, suatu keadaan yang menyebabkan hasil dari penelitian ini belum mencapai tingkatan uji transferabilitas yang mencukupi.

### **E. Tehnik Pengumpulan dan Analisa Data**

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui tehnik observasi, wawancara mendalam dan review dokumen. Observasi dilakukan secara rutin dengan mengamati aktivitas perubahan yang berjalan. Dalam hal ini peneliti melakukannya dengan berkeliling lingkungan pabrik dari pagi hingga sore hari dengan dibantu alat pendokumentasian berupa camera Foto. Camera ini digunakan

untuk mengambil gambar baik perilaku maupun akibat dari perilaku berupa kondisi lingkungan kerja yang Ringkas, Rapi dan Resik. Foto-Foto dilakukan secara *sekuensial* pada berbagai lokasi yang diteliti. Foto-Foto ini selanjutnya dianalisa melalui hasil pemotretan secara mingguan sehingga dapat diketahui perubahan yang terjadi dari minggu ke minggu. Tehnik pengumpulan data melalui Observasi bertujuan untuk memperoleh data yang tidak bisa diperoleh secara verbal. Bailey (1978) menyatakan bahwa Observasi adalah suatu tehnik pengumpulan data primer untuk memperoleh gambaran perilaku yang tidak verbal. Begitu juga Neuman (1997) menyatakan bahwa observasi dapat dikelompokkan kedalam riset dimana obyeknya tidak menyadari bahwa mereka sedang diamati. Dengan kata lain, sikap reaktif dari orang-orang yang diamati tidak akan muncul. Guba dan Lincoln (1981) menyatakan bahwa observasi dimanfaatkan sebesar-besarnya dalam penelitian kualitatif karena tehnik observasi didasarkan atas pengalaman secara langsung, melihat dan mengamati sendiri kemudian mencatat kejadian sebagaimana terjadinya, mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan, dapat mengurangi bias, peneliti mampu memahami situasi-situasi yang sulit serta observasi dapat menjadi alat komunikasi yang tidak dapat diberikan oleh tehnik lainnya. Pengumpulan data seperti ini juga merujuk pada pendapat Adler & Adler (1994) dan Spradley (1997) tentang tehnik observasi partisipatif. Pada observasi ini peneliti akan terlibat langsung dalam aktivitas (proses) perubahan perilaku (budaya ) yang berjalan. Dalam hal ini apa-apa yang diamati peneliti akan merujuk pada pedoman observasi yang dibuat sebelumnya, yang didasarkan atas konsep maupun teori-teori yang sudah ada yang mungkin saja akan berubah sesuai dengan kondisi lapangan. Tehnik ini memang membutuhkan waktu yang panjang (lama), namun akan menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam tentang hal-hal yang sedang diteliti

Pada saat melakukan observasi ini peneliti juga mengungkapkan perasaan, interpretasi maupun konsepsi-konsepsi yang ia simpulkan dari ranah penelitian.

Aktivitas yang oleh Boghdan dan Taylor (1984, hal .60) disebut sebagai *Observer's Comments* ini nantinya akan sangat berguna dalam melakukan identifikasi area mana yang akan didatangi oleh peneliti untuk melakukan investigasi lanjutan maupun untuk kebutuhan analisis data. Hasil observasi ini selanjutnya diltulis dalam bentuk narasi

Pengumpulan data melalui wawancara mendalam bertujuan untuk menggali berbagai data tentang tujuan maupun persepsi dari para informan tentang proses perubahan yang terjadi. Wawancara mendalam dilakukan kepada informan utama yaitu General Manager HRD sebagai penanggung jawab program implementasi 5S dan *Kaizen* di PT. Jawamanis Rafinasi. Informan utama lainnya adalah CEO perusahaan sebagai penggagas program perubahan budaya perusahaan, Direktur Keuangan dan Administrasi sebagai pihak yang berkepentingan dengan keuangan perusahaan dan administrasi pegawai, Direktur produksi sebagai pihak yang sangat berkepentingan dengan produktivitas kerja karyawan dan para Manager sebagai pengontrol langsung aktivitas karyawan dan karyawan pada berbagai tingkatan sebagai para pelaksana maupun korban yang harus melakukan proses perubahan. Wawancara umumnya berkaitan dengan penggalian data mengenai persepsi para informan tentang berbagai hal yang berkaitan dengan proses perubahan yang berlangsung, persepsi mereka tentang dampak dari program terhadap perilaku produktif, dan tanggapan informan tentang temuan penelitian yang menyangkut fenomena-fenomena yang dianggap penting. Hasil wawancara mendalam ini selanjutnya dibuat dalam bentuk catatan naratif.

Pengumpulan data melalui audit dokumen bertujuan untuk mengetahui latar belakang dari berbagai hal yang menjadi perhatian utama dari para informan khususnya para pimpinan perusahaan. Audit dokumen juga bertujuan untuk melakukan konfirmasi tentang berbagai hal yang berhasil dicatat dari hasil observasi

maupun wawancara mendalam sehingga tidak timbul salah tafsir oleh peneliti dalam menyimpulkan berbagai informasi yang relevan.

Data yang berhasil dikumpulkan selanjutnya akan dianalisis secara rutin. Teknik analisis yang digunakan sangat dipengaruhi oleh teknik yang biasanya digunakan dalam *grounded theory*. Dalam hal ini text akan dibaca baris demi baris, kalimat demi kalimat, paragraph demi paragraph untuk mencari katagori, properti dan dimensi-dimensi. Ini sama dengan apa yang dilakukan dalam kegiatan *Open Coding*.

'Katagori', '*properties*' dan dimensi-dimensi, kemudian dikonseptualisasikan sehingga dapat merepresentasikan fenomena-fenomena yang diteliti. Dimaksud dengan katagorisasi adalah proses pengelompokkan konsep-konsep yang menjelaskan fenomena-fenomena yang hampir sama.

Tahap selanjutnya setelah *open coding* adalah melakukan *axial coding* (pengkodean terporos). Pada tahap ini proses dimulai dengan menghubungkan katagori-katagori yang berhasil dikumpulkan dari *open coding* dengan harapan untuk memperoleh gambaran tentang *causal conditions* yang melandasi munculnya fenomena, konskuensi-konskuensi maupun *outcomes* dari tindakan dan interaksi yang terjadi, strategi yang diterapkan untuk merespon dan menangani fenomena yang terjadi, serta mencari tahu tentang berbagai kondisi yang mempengaruhi munculnya fenomena baik yang bersifat kontekstual maupun *intervening*. Dari aktivitas *axial coding* ini akan diperoleh gambaran tentang pola-pola (*patterns*) hubungan antar berbagai fenomena dan katagori maupun sub katagori.

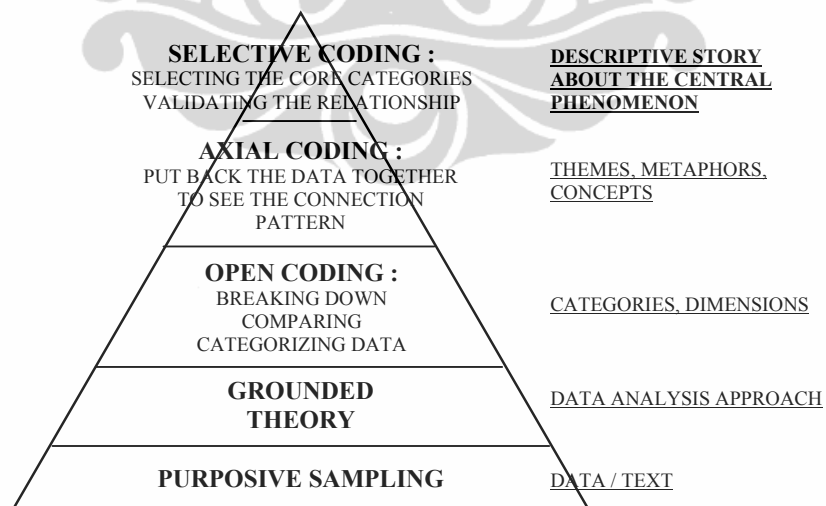
Kesimpulan yang diperoleh dari ranah penelitian baik berupa fenomena maupun pola-pola yang muncul kemudian diuji kembali melalui proses konfirmasi kepada berbagai informan di lapangan untuk mengetahui apakah kesimpulan maupun interpretasi yang dibuat oleh peneliti tidak salah. Konfirmasi juga dilakukan kepada rekan sejawat yaitu para konsultan yang sama-sama berada di lapangan dengan tujuan untuk melakukan semacam uji triangulasi atas kesimpulan yang diperoleh

peneliti. Bila interpretasi yang dibuat oleh peneliti sama dengan apa yang dilihat oleh para konsultan, maka dapat dijadikan suatu kesimpulan yang lebih kuat. Namun bila ternyata apa yang disimpulkan oleh peneliti berbeda dengan apa yang dilihat oleh konsultan, maka peneliti akan melakukan pengujian lanjutan melalui pengumpulan data kembali dari ranah.

Tahap ketiga dari proses analisis data ini adalah berupa aktivitas penyusunan narasi (deskripsi) tentang proses perubahan yang terjadi termasuk pembahasan tentang fenomena-fenomena sentral yang muncul berikut temuan-temuan penelitian dan kesimpulan hasil analisis yang telah dilakukan dan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian serta ditutup dengan rekomendasi yang diberikan oleh Peneliti. Model analisis yang digunakan dengan tehnik *grounded* ini seperti tergambar berikut:

Gambar 3.1

Model Analisis Data dengan  
tehnik *Grounded Theory*



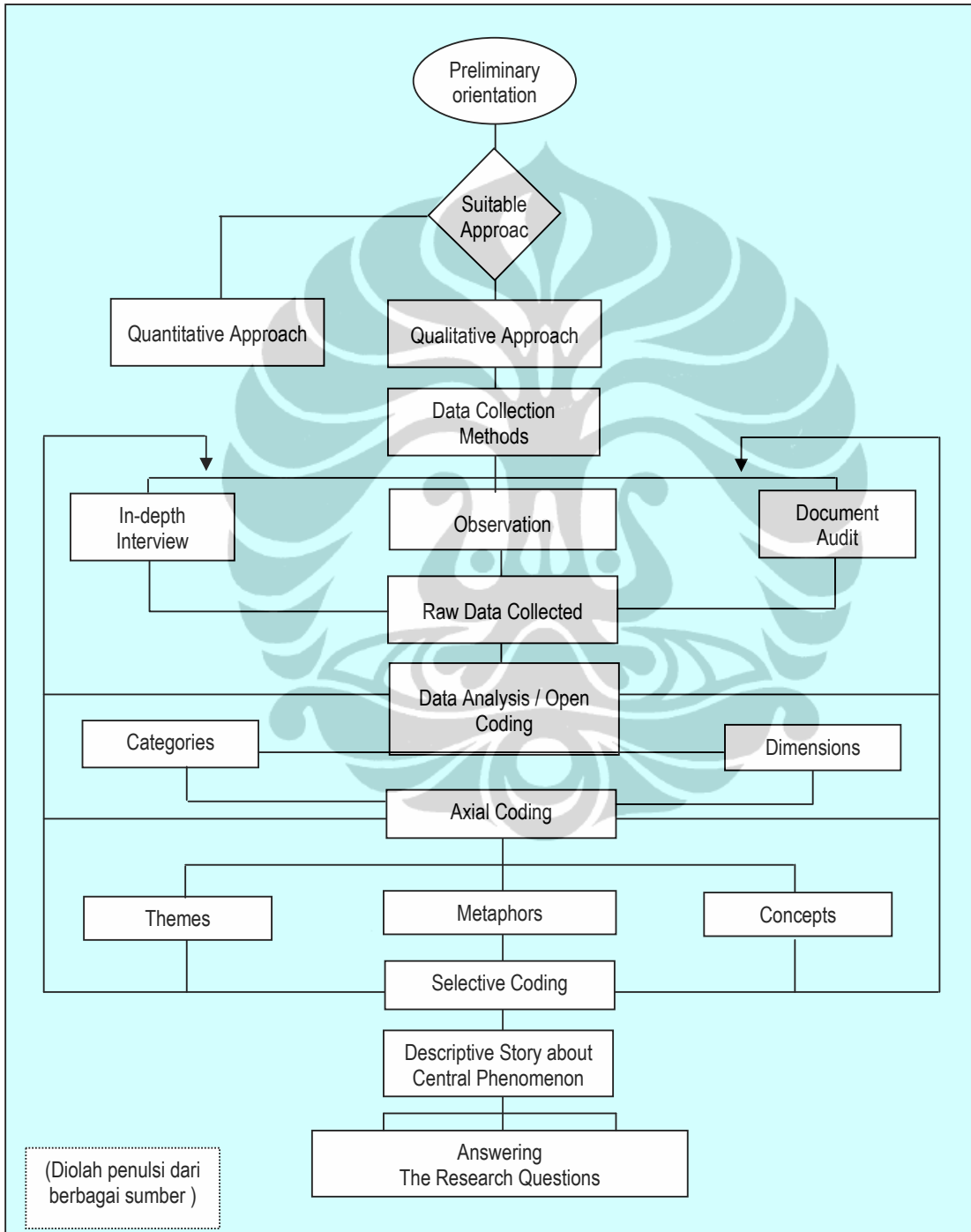
(Sumber:Diolah peneliti dari berbagai sumber)



Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses penelitian pada PT. Jawamanis rafinasi ini seperti tergambar dalam bagan berikut ini:

Gambar 3:2

**Tahapan penelitian**



## F. Waktu Penelitian

Waktu yang dibutuhkan untuk penelitian ini adalah 12 bulan, yaitu tanggal 10 Januari s/d 31 Desember 2007. Hal ini sesuai dengan jadwal implementasi 5S dan pembudayaan *Kaizen* yang telah disepakati oleh PT. Jawamanis Rafinasi dengan konsultanya. Dalam jangka waktu tersebut peneliti berada dalam lingkungan (*settings*) penelitian dengan durasi kunjungan 2 kali seminggu. Pada awalnya kunjungan dilakukan 4 kali seminggu, namun setelah berjalan 1 bulan diubah menjadi 2 kali seminggu dengan hari yang berbeda, yaitu Selasa dan Kamis atau Rabu dan Jum'at. Bila ditambah dengan waktu pelaksanaan pra penelitian dan *grand tour*, maka total waktu yang dihabiskan adalah 14 bulan, karena persiapan penelitian telah dilakukan sejak oktober 2006. Lamanya waktu penelitian ini penting karena berhubungan dengan kredibilitas penelitian ini.

Waktu terbanyak yang digunakan peneliti adalah untuk melakukan pengumpulan dan analisis data di lapangan, termasuk melakukan uji triangulasi kepada informan lain maupun rekan sejawat. Adapun paparan hasil penelitian yang dilakukan dihadapan pimpinan PT. Jawamanis Rafinasi dilaksanakan pada tanggal 20 Juli dan tanggal 17 Desember 2007.

## G. Informan Penelitian

Informan penelitian sangat penting dalam penelitian kualitatif. Pemilihan Informan yang akan dijadikan *sampling* merupakan kunci keberhasilan dari studi ini. Untuk itu dalam melakukan pemilihan informan, peneliti merujuk pada pendapat Miles dan Huberman (1994) yang menyebutnya sebagai proses "*theory based*", yang dalam *grounded theory* disebutnya sebagai "*theoretical sampling*". Ini merujuk pada suatu aktivitas dimana seorang peneliti melakukan pengujian terhadap individu-individu

yang akan memberikan kontribusi dalam pembentukan teori (*evolving theory*). Aktivitas ini biasanya dimulai dengan mempelajari dan memilih sampel individual yang homogen (*selecting and studying a homogeneous sample of individual*), kemudian setelah melakukan pengembangan teori dilanjutkan dengan mempelajari dan memilih sampel-sampel yang lebih bersifat heterogen (*selecting and studying a heterogeneous sample*). Pertimbangan rasional untuk mempelajari sample heterogen adalah dengan menyetujui atau tidak menyetujui kondisi-kondisi yang ada baik yang bersifat kontekstual maupun *intervening* dimana suatu model kita kembangkan.

Penentuan informan kunci dalam penelitian ini juga merujuk pada konsep yang dikembangkan Spradley (1991) dan Benard (1994). Dalam hal ini para informan kunci yang dipilih adalah mereka yang dianggap paling paham dengan kondisi (perubahan budaya) yang akan diteliti. Tehniknya bisa saja dengan menggunakan *snowballing* yang terus bergulir sehingga bisa ditemui orang yang dianggap paling paham. Untuk itu dalam penelitian ini informan kunci bukan sekedar berasal dari kalangan dalam perusahaan tetapi juga dari para konsultan yang selama ini memiliki pengalaman yang tinggi dalam penerapan konsep perilaku kerja produktif dan pembudayaan *kaizen*.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, peneliti memilih para informan penelitiannya sebagai berikut :

1. Kelompok manajemen dan karyawan PT. Jawamanis Rafinasi
  - 3 Orang Direksi perusahaan (CEO, Direktur Produksi dan Direktur Administrasi dan Keuangan)
  - 5 Orang manajemen atas (GM-HRD, Manajer Produksi, Manajer Teknik, Manajer QA, Manajer Logistik)

- Beberapa Manajemen menengah dan Front Liner (*Section Head, Chief shift* dan *Supervisor*)
- Beberapa Karyawan secara umum (Operator dan umum)

## 2. Kelompok Konsultan 5S dan Kaizen pada PT. Jawamanis Rafinasi

Pemilihan Direksi PT. Jawamanis Rafinasi sebagai informan dilandasi pemikiran bahwa merekalah orang-orang yang paling bertanggung jawab atas kinerja perusahaan ini. Oleh karena itu pemikiran mereka akan sangat berpengaruh terhadap kualitas hasil penelitian ini karena mereka orang-orang yang paling mengerti akan latar belakang adanya kebutuhan program. Mereka juga orang-orang yang akan diteliti komitmennya terhadap program karena mereka merupakan para pembuat kebijakan di perusahaan ini. Para direksi juga merupakan pihak yang akan menikmati keberhasilan program maupun pihak yang paling bertanggung jawab atas kegagalan program.

Para manager atas merupakan pihak-pihak yang paling bertanggung jawab akan operasional perusahaan, oleh karenanya pemikiran mereka akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program. Peran para manager dalam mendukung maupun menghambat berjalannya program akan sangat besar. Para manager juga merupakan pihak yang akan memperoleh manfaat dari keberhasilan program, oleh karena itu pendapat mereka tentang berbagai hal yang berkaitan dengan program implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* ini sangat penting untuk di kaji dan diteliti.

Para manager menengah dan bawah merupakan salah satu inti dari kekuatan manajemen Jepang. Peran mereka dalam implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* ini menjadi sangat penting untuk diteliti termasuk bagaimana mereka sendiri

mengalami perubahan sikap dan perilakunya. Selain itu karyawan dalam berbagai tingkatan juga menjadi pihak yang penting untuk diteliti, karena merekalah para korban dari perubahan ini. Keberhasilan maupun kegagalan program ini akan terlihat dari sikap dan perilaku mereka pada saat maupun pasca implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen*.

Pemilihan para konsultan 5S dan *kaizen* di PT. Jawamanis Rafinasi sebagai informan memiliki arti penting bagi penelitian ini. Mereka ini bukan saja akan menjadi rekan sejawat dalam melakukan uji triangulasi tetapi mereka juga akan menjadi pihak-pihak yang perlu digali pendapatnya tentang proses perubahan yang sedang terjadi. Pengalaman mereka yang 34 tahun bekerja di *PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia* tentunya akan menjadikan mereka orang-orang yang sangat ahli dalam pemahaman tentang konsep 5S dan *Kaizen*. Selain itu mereka juga telah berpengalaman dalam membantu perusahaan-perusahaan lain dalam implementasi sikap 5R dan pembudayaan *Kaizen*.

Peneliti dalam hal ini juga mengelompokkan sampel yang bersifat homogen maupun bersifat heterogen sebagaimana dimaksud oleh Miles dan Huberman. Dalam hal ini peneliti mengelompokkan sebagai sampel homogen adalah mereka-mereka yang pro terhadap konsep perubahan yang dilakukan, yaitu CEO JMR, GM HRD, Tim kerja 5S dan konsultan 5S. Sementara itu sampel heterogen adalah mereka-mereka yang kurang setuju dengan penerapan konsep 5S dan pembudayaan *Kaizen* sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas. Mereka ini pendapatnya pada awal-awal Implementasi 5S selalu bertentangan dengan CEO maupun Tim 5S. Mereka adalah Direktur Administrasi dan Keuangan, Manager Produksi, Manager Teknik dan Konsultan Produksi.

## H. Trianggulasi dan Uji Trasferabilitas

Untuk meningkatkan kualitas hasil penelitian yang bersifat kualitatif seperti penelitian ini, maka uji trianggulasi dan uji transferabilitas diperlukan. Denzin dan Lincoln (1994) menyatakan bahwa uji validitas dalam paradigma kualitatif melalui uji Keterpercayaan (*Trustworthiness*) dan uji Keaslian (*Authenticity*). Uji 'keterpercayaan' dan 'keautentikan' tersebut dilakukan dengan menempuh proses 'pengecekan' (*triangulation*) dari hasil empiris penelitian. Denzin (1997) menyatakan bahwa untuk mengecek 'kepercayaan' setidaknya terdapat 4 komponen penting, yaitu : Kredibilitas, Transferabilitas, Dependabilitas dan Konfirmabilitas. Proses pengujian 'Keterpercayaan" juga melalui pengecekan secara menyeluruh dan cermat (*comprehensive check*) dari anggota yang ikut serta dalam penelitian, dan melalui pengecekan oleh pihak luar (*external audit*), serta melalui pengungkapan hasil penelitian kepada public (*public release*).

Uji trianggulasi dilakukan melalui diskusi yang intens antara peneliti dengan para konsultan, dimana hal-hal yang disimpulkan oleh peneliti akan ditanyakan kepada konsultan apakah mereka memiliki pemahaman yang sama dengan peneliti atau tidak. Apabila pendapat mereka berbeda maka akan dilanjutkan dengan meminta pendapat dari pihak lain, dalam hal ini GM HRD seringkali menjadi partner bagi peneliti dalam mendiskusikan banyak hal di JMR. Pengungkapan hasil penelitian kepada publik dilakukan peneliti melalui forum diskusi yang diselenggarakan di JMR. Pengungkapan pertama dilakukan peneliti pada tanggal 20 Juli 2007 dengan menyampaikan laporan hasil evaluasi kegiatan implementasi 5R di JMR. Pada kesempatan ini diskusi dihadiri oleh CEO, Direktur produksi JMR, GM HRD, para manager pabrik, para konsultan dan Tim 5R PT. JMR. Pengungkapan kedua dilakukan melalui forum presentasi kegiatan implementasi 5S dan *kaizen* pada tanggal 17 Desember 2007. Pada pertemuan kedua ini forum tidak sempat dihadiri

oleh CEO, namun dihadiri oleh Direktur Produksi (Mr. Mike Splitzer), GM HRD dan para manager s/d *chief Shift* ditambah dengan kehadiran Mr. Lui Chi Wei (Konsultan teknik/produksi). Hasil diskusi dalam kedua forum ini menjadi masukan bagi peneliti untuk menyempurnakan hasil penelitiannya.

Uji transferabilitas dilakukan peneliti melalui penggunaan metodologi yang dihimpun dari hasil penelitian di JMR dan digunakan untuk program peningkatan produktivitas pada perusahaan lain. Dalam hal ini peneliti telah berusaha menerapkan hasil temuan penelitian pada PT. JMR untuk diterapkan pada PT. Cipta Kreasi Prima Mandiri (CKPM), PT. Tepat Guna Utama (TGU) dan PT. Multichem Indojasa Arta Prima (Multichem). Ketiga perusahaan ini merupakan IKM manufaktur yang masing-masing bergerak dalam bidang otomotif parts, *Packaging* dan otomotif parts. Masing-masing berlokasi di Tangerang, Cileungsi dan Bekasi. Program perubahan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan membangun sikap kerja 5R. Produktivitas kerja diberikan penekanan pada program peningkatan kemampuan pemecahan masalah dan membangun sikap kerja diprioritaskan pada penanaman sikap kerja R1, R2 dan R3 (Ringkas, Rapi dan Resik).

Mengingat adanya keterbatasan waktu penelitian serta keterbatasan waktu studi yang dimiliki oleh peneliti menyebabkan uji transferabilitas ini tidak bisa dilakukan secara sempurna dengan penerapan program pada lokus lain sebagaimana dilakukan pada PT. Jawamanis Rafinasi. Uji transferabilitas hanya dilakukan selama kurun waktu 4 bulan yang dimulai pada bulan Nopember 2007 dan berakhir April 2008 (pelaporan), dimana Program hanya dijalankan pada tingkat *pilot project*. Dalam hal ini pada PT. CKPM dipilih *pilot project* untuk 5R adalah gudang produksi dan untuk *kaizen* adalah unit produksi RC 100 dan RC 280. Pada PT. TGU, program 5R memilih lokasi gudang Film dan *kaizen* pada mesin produksi *Longway*. Pada PT. Multichem program 5R memilih lokasi produksi dan program *kaizen* pada unit produksi pedal rem.

Uji kredibilitas juga dilakukan melalui perpanjangan waktu pengamatan. Untuk uji kredibilitas ini peneliti memperpanjang pengamatan melalui observasi yang dilakukan pada tahun 2008, yaitu beberapa kali kunjungan pada bulan Januari dan Maret 2008. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah nilai-nilai yang telah ditanam dalam program perubahan perilaku yang dilakukan masih tetap dipegang oleh anggota organisasi ataukah sudah ditinggalkan. Pada kesempatan observasi ini peneliti mengambil gambar-gambar/Foto-Foto dengan sudut yang sama dengan tahun 2007 untuk mengetahui perubahannya. Selain itu dalam beberapa kesempatan peneliti juga mewawancarai orang-orang untuk mengetahui persepsi mereka tentang dampak implementasi sikap kerja 5S dan *kaizen* terhadap lingkungan kerja mereka.

Hasil uji triangulasi, transferabilitas, dan kredibilitas di atas diharapkan dapat meningkatkan kualitas hasil penelitian ini.



## BAB IV

### DESKRIPSI PROSES PERUBAHAN PERILAKU DALAM RANGKA PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PADA PT. JAWAMANIS RAFINASI

#### **A. Profile PT. Jawamanis Rafinasi**

PT. Jawamanis Rafinasi adalah industri gula rafinasi yang didirikan berdasarkan akte Notaris Ny. Anne Meyanne Alwie, SH nomor 5 dan 6 tanggal 31 Januari 2002. Perusahaan ini berstatus Penanaman Modal Asing (PMA) dan beralamat di Jalan Raya Anyer, Kampung Ciwandan, Cilegon – Banten (Lihat Gambar 4.1 yang merupakan foto tampak depan dari kantor PT. JMR). PT. Jawamanis Rafinasi bergerak dalam bidang Industri gula rafinasi, ekspor dan Impor, Distributor, Jasa Perdagangan, Transportasi dan lain-lain. Untuk usaha Industri gula rafinasinya, perusahaan pada tahun 2007 memiliki kapasitas terpasang sampai dengan 1.200 Ton sehari dan memiliki jumlah karyawan sebanyak 327 orang.

Gambar 4.1

Kantor PT. JMR Tampak Dari Sisi Muka



Sumber : Hasil pemotretan oleh peneliti

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh GM HRD bahwa pada tahun 2007 pengurus perusahaan terdiri dari: Mr. John Kinder sebagai *President Commissioner*, dan Mr. Brett Stewardson sebagai *President Director* sekaligus CEO perusahaan. Anggota direksi lainnya adalah Mr. Mike Splitzer sebagai Direktur Produksi, Bapak Satya Kuwangga sebagai Direktur *Marketing* dan Bapak Suryo Alam sebagai Direktur Administrasi dan Keuangan.

Dalam upaya meningkatkan Produktivitas dan Daya Saingnya perusahaan telah membangun seperangkat visi, misi, strategi dan kebijakan. Visi perusahaan adalah : Menjadi perusahaan rafinasi kelas dunia yang memberikan keuntungan bagi seluruh *stakeholders*. Visi tersebut selanjutnya dilengkapi dengan Misi perusahaan, yaitu :

1. Memproduksi gula rafinasi berkualitas tinggi sesuai persaratan industri makanan dan minuman kelas dunia
2. Menerapkan dan menetapkan standar kualitas, higienis, terpercaya dan inovatif di Indonesia
3. Mempunyai komitmen untuk menjaga kesehatan dan kondisi keamanan bagi pekerja pada tingkat yang tinggi
4. Tempat bagi karyawan untuk membangun dan mengembangkan keahlian hingga mencapai predikat profesional
5. Secara terus menerus meningkatkan diri melalui tantangan yang dihadapi.

Untuk mencapai perusahaan kelas dunia, perusahaan telah menetapkan *Quality Policy*, yaitu : Menghasilkan gula rafinasi berkualitas tinggi yang sesuai persaratan industri makanan dan minuman berkualitas dunia dengan menetapkan *Quality Management System* ISO 9001:2000 dan perbaikan

secara terus menerus. Sementara itu *Quality Objectives* yang dibangun adalah: Mempertahankan/memelihara banyaknya keluhan pelanggan tidak lebih dari dua masalah per bulan.

Dalam 4 tahun operasionalnya perusahaan telah berjalan baik dengan bermodalkan mesin-mesin bekas dan telah menghasilkan gula rafinasi rata-rata 500 ton per hari. Dengan tingkat produksi tersebut perusahaan telah mengalami perkembangan bisnis yang baik sehingga tingkat *break even point* berhasil dicapai kurang dari 3 tahun dan memasuki tahun ke tiga telah berkembang menjadi perusahaan yang menguntungkan, demikian dijelaskan oleh Bapak Suryo Alam (Direktur Adm dan Keu). Kondisi tersebut telah memberikan berkah bagi karyawan sehingga tingkat kesejahteraan karyawan menurut GM HRD cukup baik, bahkan lebih baik bila dibandingkan dengan industri sejenis di kawasan Cilegon, Banten.

Lebih lanjut Pak Suryo menjelaskan bahwa memasuki tahun operasionalnya yang ke 4 (empat), kondisi keuangan perusahaan mulai menunjukkan masalah dengan adanya biaya operasional yang terus meningkat sehingga kinerja keuangan perusahaan cenderung menurun. Kondisi tersebut ditunjukkan dengan tingkat laba yang menurun dan tingkat piutang tak tertagih yang semakin besar sementara tingkat produksi tidak stabil. Kondisi keuangan dan operasional perusahaan tersebut telah membuat prihatin para pemegang saham perusahaan (Sayangnya data keuangan perusahaan tidak diperoleh oleh penulis). Melihat kondisi yang ada para pemegang saham akhirnya membuat keputusan strategis berupa penggantian CEO perusahaan. Ini terjadi pada bulan Juni 2006. Keputusan ini

dibuat dengan harapan CEO baru akan dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan pada saat itu. Dari sini diangkatlah Mr. Brett Stewardson sebagai CEO baru menggantikan Mr. Scippa yang baru memimpin perusahaan selama 10 bulan.

Mr. Brett Stewardson adalah seorang pria berkebangsaan Inggris dan pemegang paspor Afrika Selatan. Sebagai CEO baru Mr. Brett diawal penugasannya segera melakukan penelitian dan mempelajari berbagai aspek yang berhubungan dengan bisnis, operasional maupun kondisi lingkungan yang ada dalam lingkup kerja PT. JMR. Pertama kali yang diamatinya adalah lingkungan kerja yang berhubungan dengan gaya manajemen yang telah dibangun oleh pimpinan terdahulu. Dari sini ia menemukan bahwa kondisi lingkungan kerja yang ada kurang mendukung pencapaian kinerja yang optimal menurut ukurannya. Ia mendapati bahwa semua orang dalam perusahaan khususnya pada tingkatan manajemen menengah menunjukkan suasana kerja yang kurang bersinergi. Tingkat politisasi dalam perusahaan menurutnya terlalu berlebihan sehingga kerjasama Tim sulit untuk dibangun. Ia melihat bahwa kondisi antar posisi sudah menunjukkan kinerja yang kurang baik dan terlihat saling curiga sehingga sulit untuk bekerja sama satu dengan lainnya, demikian pula dengan komunikasi antar unit yang juga buruk. Yang mengejutkannya adalah bahwa penyebab dari kondisi tersebut ternyata bukan saja berasal dari gaya manajemen yang dijalankan pimpinan terdahulu tetapi juga berasal dari gaya komunikasi yang dibangun oleh para pemegang saham perusahaan. Ia mendapati bahwa para manajer menengah kurang

memiliki loyalitas kepada CEO tetapi lebih loyal kepada para *shareholders* yang memasukannya bekerja di tempat itu.

*Shareholders* JMR cukup banyak dan berasal dari berbagai latar belakang bisnis yang berbeda. Mereka antara lain berasal dari kelompok pengusaha (*trading*) gula rafinasi, kelompok pemasok gula mentah (*Raw sugar*), kelompok pebisnis transportasi, kelompok teknisi ahli bidang industri gula rafinasi dan dari kelompok bisnis lainnya. Masing-masing *shareholders* yang berbeda kepentingan tersebut seringkali melakukan intervensi kepada manajemen melalui orang-orang yang ditunjuknya pada jajaran manajemen sehingga orang-orang tersebut lebih mementingkan menjalankan pesan dari para penitipnya ketimbang menjalankan kebijakan CEO. Hal ini seperti diceritakan oleh salah seorang pimpinan di JMR yang tidak bersedia disebutkan identitasnya, yang mengatakan “ .. *Di sini politickingnya memang tinggi sekali. Jangan salah lho, itu semua manager di sini semuanya titipan, nggak di pabrik nggak di kantor. Makanya penggantian CEO di sini sering sekali. Kayaknya orang-orang saling menjatuhkan di sini...*”. Melihat kondisi tersebut akhirnya CEO membuat kebijakan yang cukup mengejutkan di mana CEO meminta agar seluruh *shareholders* tidak melakukan hubungan apapun dengan Tim manajemen kecuali melalui dirinya. Kebijakan tersebut dijadikannya sebagai prasarat untuk penugasan bagi dirinya sebagai CEO, di mana bila *shareholders* menolak prasarat tersebut maka ia menyatakan tidak bersedia menjadi CEO di JMR. Permintaan ini akhirnya disetujui oleh *shareholders* karena mereka berharap banyak kepada CEO baru untuk dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan.

## **B. Deskripsi Proses Perubahan yang terjadi JMR**

Proses implementasi 5S dan pebudayaan *Kaizen* pada PT. Jawamanis Rafinasi (JMR) dibagi dalam 2(dua) periode, dengan masing-masing berdurasi 6 (enam) bulan. Periode pertama merupakan fase implementasi 5S dan periode ke 2 merupakan proses pembudayaan *Kaizen*. Kedua proses ini berjalan dalam satu rangkaian sehingga tidak mungkin pembudayaan *Kaizen* bisa dilakukan sebelum 5S berjalan dengan baik (Lihat gambar 4.2 yang merupakan photo pada acara *kick off meeting* tanda dimulainya 5S)

Gambar: 4.2

Foto Bersama Pasca Acara *Kick Off 5S*



Sumber: Hasil pemotretan oleh peneliti

### **B.1 Latar Belakang Perubahan**

Latar belakang kebutuhan untuk melakukan perubahan perilaku kerja pada PT. JMR menurut penjelasan CEO perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan harapan bahwa adanya peningkatan produktivitas ini akan mampu meningkatkan daya saing

perusahaan. Pernyataan ini sebagaimana diungkapkan CEO: *“Saya melihat JMR sedang mengalami masalah. Produksi JMR tak pernah lebih dari 500-600 Ton perhari, padahal fasilitas produksi kita memungkinkan untuk produksi 1200 ton “ Hal ini dilakukan setelah CEO yang dibantu oleh Direktur Adm & Keu dan para manager melakukan analisis SWOT pada bulan Agustus 2006. Dari kegiatan ini CEO menemukan bahwa perusahaan pada posisi tingkat persaingan yang sangat berat, dimana dalam tahun 2005 dan 2006 saja telah muncul 4 perusahaan sejenis di Jawa Barat dan dalam 5 tahun kedepan akan menjadi lebih berat lagi, karena pemerintah Indonesia telah menerbitkan 11 ijin baru bagi rencana investasi pada industri gula rafinasi di Indonesia. Sementara itu pada sisi yang lain CEO perusahaan memandang bahwa tingkat produktivitas kerja karyawan masih rendah. Hal ini terlihat dari capaian produksi yang tidak pernah mencapai target yang ditetapkan padahal target produksi yang dijadikan patokan masih jauh dari kapasitas mesin yang terpasang, sebagaimana ungkapnya “ Saya melihat JMR sedang mengalami masalah....Saya tidak tahu kenapa? Tapi setelah saya amati selama 4 bulan terakhir saya kira kita ada masalah di budaya..”.* Dari kondisi tersebut dan kondisi-kondisi lain yang telah dianalisisnya, CEO berpendapat bahwa persoalan utama yang harus diatasi adalah menyangkut ‘Budaya Kerja’ karyawan JMR yang perlu untuk diperbaiki, mengingat kondisi lain seperti kapasitas produksi, *supply* bahan baku, kondisi pasar, dan lain-lain masih sangat mendukung perusahaan untuk memproduksi pada tingkat yang lebih tinggi, termasuk tingkat remunerasi karyawan yang kondisinya cukup baik bahkan lebih baik dari lingkungan industri sejenis dikawasan Cilegon dan

sekitarnya. Hal seperti ini dinyatakan CEO pada berbagai kesempatan, yaitu kepada konsultan Servitama pada saat pertemuan pertama dan pada acara *workshop* dihadapan para peserta. CEO menyampaikan dalam bahasa Inggris yang diterjemahkan oleh Direktur Adm dan Keu bahwa *"...Bila tiga tahun yang lalu competitor kita cuma satu kini sudah bertambah 3 (tiga) lagi dan menurut berita katanya pemerintah sudah mengeluarkan 11 ijin perusahaan rafinasi baru. Artinya persaingan semakin ketat. Oleh karena itu untuk bisa bertahan kita harus memiliki competitive advantage..."*. " ... Saya yakin *workshop 5S ini akan bisa meningkatkan produktivitas kita dan dengan itu kita akan memiliki competitive advantage*".

Keyakinan CEO akan faktor 'Budaya Kerja' sebagai faktor terpenting untuk diperbaiki juga dilandasi dari pengalamannya ketika memimpin perusahaan gula rafinasi sejenis di Afrika Selatan dalam 8 tahun terakhir sebelum penugasannya di Indonesia. Pengalaman CEO di Afrika menunjukkan bahwa dengan memperbaiki 'Budaya Kerja' karyawan yang lebih dekat kepada 'Budaya Lokal' akan mempermudah manajemen dalam mengembangkan program-program peningkatan produktivitas. Selanjutnya keyakinan CEO diwujudkan dengan menetapkan konsep 'Sikap Kerja 5S dan pembudayaan *Kaizen*' sebagai model pengembangan budaya kerja JMR. Pemilihan tersebut dilandasi hasil pendapat CEO bahwa konsep 'Sikap Kerja 5 S dan pembudayaan *Kaizen*' merupakan model budaya kerja produktif yang telah banyak dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang dan telah berhasil meningkatkan produktivitas perusahaan-perusahaan tersebut. Dan Indonesia menurut CEO memiliki kemiripan kultur dengan Jepang, sehingga



akan mempermudah dalam pengembangan 'Budaya Kerja Produktif' pada PT. JMR. Katanya "... Saya alami 8 tahun yang lalu hal seperti ini di Afrika Selatan. Saya atasi dengan budaya lokal dan hasilnya menakjubkan. Saya kira JMR punya problem yang kurang lebih sama. Jadi dengan menanamkan budaya lokal mungkin lebih mudah untuk mengatasi masalah disini. 5S kan dari Jepang dan kultur Jepang sangat dekat dengan kultur Indonesia.."

## **B.2 Proses Implementasi Konsep Sikap Kerja 5S**

### **1. Presentasi awal tentang konsep 5S dan aplikasinya**

Program perubahan budaya kerja pada PT. JMR dimulai dengan kegiatan pemaparan tentang konsep sikap kerja 5S oleh konsultan Servitama pada bulan Oktober 2006. Pada kesempatan ini konsultan memberikan presentasi dihadapan Direksi dan para manajer JMR dengan menjelaskan tentang konsep sikap kerja 5S, bagaimana menerapkannya dan apa hasil yang diharapkan dari implementasi program ini. Pada penjelasan pertama ini banyak sekali pertanyaan yang diajukan khususnya oleh para manajer perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan yang muncul umumnya mengenai efektivitas program ini bagi JMR dalam upayanya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sebagian besar pertanyaan bersifat sinistis karena para manajer meragukan efektivitas program ini. Hal tersebut muncul karena sebagian besar dari peserta diskusi (para manajer) belum familiar dengan konsep sikap kerja 5S dan hubungannya dengan produktivitas. Mereka umumnya beranggapan bahwa program ini sama saja dengan program bersih-bersih yang sudah biasa dilaksanakan oleh perusahaan hanya diubah

sedikit kemasannya saja. Karenanya mereka menganggap program tersebut tidak menarik dan tidak diperlukan oleh JMR. Simak saja beberapa pernyataan dan pertanyaan para peserta rapat pada saat itu. “ *Apa jaminannya bahwa program ini bisa meningkatkan produktivitas? Kalo soal bersih-bersih kita sudah melakukannya 7 bulan terakhir sejak Mr. Brett jadi CEO disini, tapi apa dampaknya ke produksi? Tidak ada sama sekali...*” (Hendra Jaya – AM Environment).

Demikian juga dengan pernyataan yang dilontarkan oleh sdr. Herman Faturahman (QA manager) yang menyatakan “*Pak Tri dan pak Gianto ini orang-orang hebat. Beliau telah menjadikan JMR menjadi perusahaan yang besar seperti ini hanya dari mesin-mesin bekas. Bagaimana mungkin beliau dan kita-kita ini disuruh rapi-rapi dan bersih-bersih terus bisa meningkatkan produktivitas? Sungguh tidak masuk di akal saya...*”.

Untuk meyakinkan peserta diskusi, akhirnya konsultan menjelaskan secara visual apa yang telah mereka lakukan pada beberapa perusahaan lain, yang menggambarkan kondisi sebelum dan sesudah implementasi 5S dan *Kaizen* dalam hubungannya dengan sikap dan perilaku kerja karyawan serta hubungannya dengan tingkat produktivitas kerja. Apa yang dilakukan konsultan sungguh menakjubkan. Semua peserta rapat yang sebelumnya berbicara sinis menjadi tertegun. Demikian juga dengan CEO yang akhirnya pada penutupan rapat menyatakan “ *Melihat contoh-contoh keberhasilan penerapan program 5S ini lebih meyakinkan saya bahwa kita akan berhasil....*”

Menurut penulis ini adalah salah satu kelebihan dari program ini. Penyajian visual berupa foto-foto dan grafik produksi yang menunjukkan sebelum dan sesudah program perubahan akan mampu meyakinkan orang akan manfaat dari program perubahan yang umumnya tidak tergambarkan secara meyakinkan.

## **2. Mencari Tema-Tema untuk Pilot Project**

Setelah pengenalan tentang konsep 5S dan aplikasinya dijelaskan kepada manajemen selesai dilaksanakan, selanjutnya Tim konsultan bersama-sama dengan para manajer pabrik melakukan *Genba* (peninjauan lapangan) dengan tujuan untuk melakukan observasi lapangan dalam rangka memilih topik-topik tertentu yang akan dijadikan tema utama kegiatan maupun tema untuk *Pilot Project*. Dalam hal ini konsultan berkeliling dengan membawa kamera yang akan digunakan untuk mengambil foto-foto dari berbagai sudut pabrik yang dipandang dari aspek 5S masih bermasalah, seperti : area yang tidak Ringkas (*Seiri*), area yang tidak Rapih (*Seiton*), area yang Resik (*Seisho*), area yang tidak terawat (*Seiketsu*), dan area yang tidak ada kedisiplinan orang dalam menerapkan 5S (*Shitsuke*). Tema yang dipilih adalah kondisi yang saat itu sedang menjadi perhatian besar perusahaan atau memilih area yang memberikan kontribusi paling penting dalam penyelesaian masalah produksi (Lihat contoh ke tidak rapihan pada gambar 4.3)

Gambar 4.3  
Penyimpanan *Spareparts* yang Tidak Rapi



Sumber: Hasil pemotretan penulis

*Genba* dimulai dari titik awal siklus produksi, yaitu dari area penerimaan bahan baku impor, kemudian dilanjutkan ke area gudang bahan baku, area produksi, area *workshop (engineering)*, area *utility*, area gudang barang jadi dan area publik. *Genba* pada setiap area akan didokumentasikan dengan kamera yang nantinya foto-foto tersebut akan dijadikan bahan dalam evaluasi bulanan untuk melihat perkembangan sebelum dan sesudah adanya penerapan 5S. *Genba* ini sekaligus menjadi sarana bagi konsultan untuk mengetahui alur produksi secara lengkap sehingga konsultan memiliki gambaran yang utuh tentang siklus bisnis JMR. Foto-foto hasil *genba* tersebut selanjutnya diedit bersama-sama antara manajemen dengan konsultan untuk menemukan tema-tema penting yang berhasil digali dari lapangan.

Dari hasil diskusi kedua antara konsultan dengan manajemen, akhirnya disepakati bahwa yang akan menjadi tema umum kegiatan di PT. JMR adalah

: *'Productivity Improvement Program'* . Sementara itu yang dipilih menjadi area *pilot project* adalah divisi engineering dengan pemilihan tema untuk *Pilot Project* berjudul *'Total Preventive Maintenance'*. Tema *Pilot Project* tersebut dipilih karena hasil diskusi menyimpulkan bahwa masalah utama yang dihadapi produksi adalah sering terjadinya *shut-down* yang berasal dari faktor teknis. Diskusi juga menyimpulkan bahwa apabila Divisi Teknik bisa diperbaiki maka akan memberikan pengaruh besar bagi perusahaan sehingga bisa menjadi contoh sukses implementasi 5S dan bisa dijadikan contoh bagi unit/divisi lain. Divisi Teknik juga menunjukkan kondisi 5 S yang sangat buruk, dimana kualitas S1, S2 dan S3 tidak baik, juga perencanaan kerja unit Teknik yang tidak dikelola semestinya. Aktivitas *Plan-Do-Check-Action (PDCA)* tidak berjalan, sementara administrasi tugas dan *monitoring* juga belum berjalan baik. Hal ini seperti dinyatakan oleh manajer produksi (Bapak Tri M) yang menyatakan “ *Saya kira persoalan terbesar kita ini menyangkut masalah teknis pak. Jadi kalo teknis bisa beres pasti yang lain bisa mengikuti. Yang jelas divisi produksi sangat tergantung dengan kondisi di teknis...*”

### **3. Membentuk Tim Kerja 5S**

Organisasi Tim kerja 5S dan *kaizen* bertugas untuk melaksanakan program implementasi 5S dan *Kaizen* pada PT. JMR. Tim ini bersama-sama dengan konsultan akan merencanakan kegiatan, melaksanakan kegiatan, melakukan *monitoring* kegiatan 5S di lingkungan JMR dan menyusun laporan kegiatan 5S secara rutin. Personil organisasi Tim *Kaizen* dan 5S merupakan perwakilan dari seluruh unit/divisi yang ada di pabrik, yaitu dari divisi

Produksi, *Engineering*, divisi *Quality Assurance (QA)*, *Warehouse*, dan *Human Resources*.

Berdasarkan dokumen Tim 5S PT. JMR tercantum bahwa tim kerja 5S dipimpin oleh Direktur Produksi Mr. Mike Splitzer dan GM HRD - Bp. Asep Khairul Gani sebagai *steering committee*. Selanjutnya sebagai *Team leader* adalah manager Div. Teknik (Bp. Sugianto) dan wakilnya Bp. Herman F (Mgr QA). Kemudian anggota Tim terdiri dari 12 orang yang mewakili semua divisi yang ada serta sebagai *Advisor* adalah 4 orang konsultan yang dipimpin oleh Bp. Abdul Manaf.

#### **4. Menyusun Rencana Kerja (*Action Plan*)**

Kegiatan selanjutnya dari Tim kerja 5S adalah menyusun rencana kerja (*Action Plan*). Rencana kerja ini disusun oleh Tim dengan saran dari konsultan, yang merupakan rencana kegiatan selama 12 bulan, yang terdiri dari 6 bulan pertama untuk implementasi 5S dan 6 bulan kedua untuk pembudayaan *Kaizen*.

Berdasarkan *Master Plan* yang dimiliki Tim kerja 5S JMR tercantum bahwa rencana kerja untuk bulan pertama sebagai tahap persiapan merupakan rencana kegiatan yang sifatnya penyiapan kegiatan seperti : (1) Pembentukan Organisasi Tim, (2) Penentuan Tema-tema kegiatan dan penentuan *Pilot Project*, (3) Penyiapan material untuk mendukung kegiatan dan Pelaksanaan Pelatihan dalam kelas.

Untuk bulan kedua dan ketiga sebagai tahap sosialisasi dan implementasi awal 5S pada area *Pilot Project* meliputi kegiatan : (1) Sosialisasi melalui

pamphlet, spanduk, dll, (2) Pelaksanaan *Kick off* Kegiatan, (3) Identifikasi masalah di area *Pilot Project*, (4) Penyusunan daftar prioritas masalah (*sort list problem*), (5) Penyusunan *Activity plan* untuk 50 item masalah, (6) Memberikan bimbingan teknis dalam implementasi konsep 5S di lapangan, (7) Melakukan pengecekan dan konfirmasi atas hasil yang dicapai, dan (8) Menyusun standardisasi 5S di area *pilot project*.

Untuk bulan ke 4 sampai ke 6 merupakan tahap implementasi pada seluruh lingkungan pabrik, yang meliputi: (1) Bimbingan Lapangan - implementasi 5S pada divisi Produksi, (2) Bimbingan lapangan - implementasi 5S pada divisi QA, (3) Bimbingan lapangan - implementasi 5S pada divisi *warehouse*, (4) Bimbingan lapangan - implementasi 5S pada divisi HRD, (5) Evaluasi program

Sementara itu untuk rencana kerja 6 bulan kedua yang merupakan tahap pembudayaan *Kaizen*, rencana kerja meliputi kegiatan-kegiatan seperti :

Bulan ke 7 yang merupakan tahap bimbingan awal *Kaizen* meliputi kegiatan: (1) Pelatihan 3 M (*Muda, Mura, Muri*), (2) Pelatihan *problem solving*, (3) Pelatihan 5W + 2H, (4) Bimbingan lapangan *kaizen* pada divisi produksi, *engineering* dan QA

Bulan ke 8 melanjutkan kegiatan bulan ke 7 untuk divisi *Warehouse* dan HRD dan pelatihan PDCA untuk divisi *Engineering* dan QA

Bulan ke 9 yang merupakan tahap bimbingan teknis pertengahan meliputi kegiatan seperti: (1) Pelatihan PDCA pada divisi *warehouse* dan HRD, (2) Pelatihan penyusunan *Standard Operating Procedures* (SOP) pada divisi Produksi, *Engineering* dan QA, (3) Penyusunan *Action Plan* pada divisi

Produksi, *engineering* dan QA, *warehouse & QA*, (4) Bimbingan lapangan penyusunan SOP pada semua divisi.

Bulan ke 10 merupakan tahap bimbingan teknis mendalam, meliputi kegiatan seperti: (1) Bimbingan lapangan dalam diskusi pemecahan masalah, (2) Bimbingan lapangan dalam penyusunan SOP.

Bulan ke 11 merupakan tahap bimbingan teknis mendalam dalam Bimbingan lapangan *Kaizen* dengan 1 item perbaikan untuk satu divisi

Bulan ke 12 merupakan tahap evaluasi yang meliputi kegiatan (1) Bimbingan lapangan dalam penyusunan laporan kegiatan *Kaizen* (2) Penyusunan Laporan tahunan implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen*.

Bila diamati secara seksama, maka kegiatan implementasi 5S dan Pembudayaan *Kaizen* ini menurut rencana kerjanya menunjukkan adanya aktivitas pemecahan masalah yang diajarkan sejak awal kegiatan. Disini juga nampak adanya perhatian yang lebih besar kepada bimbingan teknis lapangan ketimbang pelaksanaan pelatihan dalam kelas. Ini berbeda dengan program perubahan budaya pada umumnya yang lebih menekankan pada media lokakarya, diskusi dan pemasangan spanduk/pamphlet dalam upaya menanamkan budaya baru.

### **5. Tahap Implementasi di *Pilot Project***

Tahap implementasi 5S dimulai dari area *Pilot Project*, yaitu area *workshop engineering*. Pemilihan area ini dilandasi pemikiran bahwa *workshop* ini tata kelolanya tidak ringkas, tidak rapih dan tidak resik sehingga akan sangat baik untuk proyek percontohan. Area *workshop engineering* juga



memiliki peran penting dalam kegiatan pabrikasi sehingga dampak dari kegiatan pada area ini akan berpengaruh signifikan terhadap kegiatan pada unit-unit lain di lingkungan pabrik. Selain itu area ini wilayahnya cukup luas sehingga bisa menampung orang banyak dalam upacara pembukaan (Lihat Gambar 4.4 yang menunjukkan saat pembunyian sirine sebagai tanda dimulainya 5S).

Persiapan acara *kick off* sudah dilakukan sejak bulan Januari 2007 dengan menyiapkan berbagai material pendukung seperti : Spanduk, poster, label warna, *papan bira*, *check sheet* dan lain-lain. Dua hari sebelum acara dimulai, poster-poster, spanduk dipasang di lingkungan pabrik. Tujuannya agar seluruh karyawan mengetahui awal diberlakukannya 5S dan diharapkan semua bisa menghadiri acara *kick off* ceremony pada tanggal 01 Maret 2007 jam 14.00.

Gambar 4.4

Pembunyian sirine oleh CEO tanda dimulainya 5S



Sumber : Pemotretan oleh Peneliti

Dengan dihadiri lebih kurang 225 orang karyawan JMR, tepat pukul 14.00 wib, sirine pabrik dibunyikan tanda dimulainya acara *kick off ceremony*. Acara *kick off ceremony* ini dibuka oleh CEO JMR- Mr. Brett Stewardson. Dalam sambutannya CEO menegaskan bahwa perusahaan telah memutuskan untuk menerapkan konsep Sikap 5S dan *Kaizen* dalam membangun budaya kerja di JMR agar dicapai daya saing yang tinggi bagi perusahaan. CEO juga mengharapkan agar seluruh karyawan menerapkan sikap kerja 5S di lingkungan kerja masing-masing sehingga diharapkan dalam waktu yang tidak terlalu lama akan bisa menjadi budaya di lingkungan karyawan JMR. Selanjutnya acara *kick off meeting* ini diisi dengan acara melakukan identifikasi masalah yang berkaitan dengan 5S di lingkungan *Pilot Project*. Dalam hal ini Tim kerja telah menyiapkan sepuluh *papan bira* lengkap dengan spidol dan dipersilahkan agar karyawan menuliskan pada *papan bira* tentang masalah apa yang mereka lihat di sekitar mereka yang berkaitan dengan 5S lengkap dengan saran perbaikan dan nama penanggung jawabnya (Lihat contoh *papan bira* pada Gambar 4.5). Saran perbaikan menjadi penting dalam hal ini, karena manajemen tidak menghendaki orang sekedar mengkritik tetapi tidak memiliki saran perbaikannya.

Gambar 4.5  
Papan bira untuk identifikasi masalah 5S

LOKASI	PROBLEMA	REASONS	SOLUSI	LEADER	STATUS
1	LEMARI FILE TIDAK ADA KUNCI (S2)	TIKA	BUAT PINTU BIRU RAPI 2. PANG GARA	TIKA	2/5/10
2	HELM DI KANTIN (S2)	HEDEBA	1. BUAT GEMUK NGUN HELMET 2. GUNAKAN BUKU LAMAR	HEDEBA	2/5/10
3	CAT DINDING TERKELUPAS (S4)	YOSO	1. JANGAN DI TEMPAK LANG 2. LANG KE BUN BANG (BUAT PILAH)	YOSO	2/5/10
4	CAP RUANG MEETING TIDAK JELAS (S3)	HEDEBA	1. BUAT STD RUANG RAN (CAP)	HEDEBA	2/5/10
5	KAR DI TISU PADA TEMPATAN (S2)	YOSO	1. DI BUKAN LEMARI 2. DI PILAH 3. BUNTITIR 1. BU CAR	YOSO	2/5/10
6	LEMARI JELEK (S2)	HEDEBA	1. BU CAR	HEDEBA	2/5/10
7	LEMARI KERTAS (S2)	HEDEBA	1. GANTI KERTAS 2. PERBAIKI	HEDEBA	2/5/10
8	LEMARI KERTAS (S2)	HEDEBA	1. GANTI KERTAS 2. PERBAIKI	HEDEBA	2/5/10

Sumber : Hasil pemotretan oleh peneliti

Dari kegiatan ini telah diperoleh 54 macam masalah 5S termasuk usul pemecahannya. Selanjutnya model komunikasi dengan papan bira ini akan dibudayakan dengan menempatkan papan bira pada setiap sub unit.

Setelah *kickoff ceremony* selesai, acara implementasi program 5S diteruskan dengan menempelkan label merah, putih dan kuning pada setiap barang yang ada di area *workshop*. Ini dimaksudkan untuk mulai menerapkan konsep Ringkas (*S1-Seiri*). Dalam kegiatan ini barang-barang yang sudah tidak dipakai lagi atau hanya akan dipakai dalam waktu lebih dari 3 bulan lagi akan disingkirkan ke tempat lain atau dijual atau dibuang akan diberikan stiker warna merah. Kemudian untuk barang-barang yang masih akan dipakai dalam waktu dekat tetapi tidak saat ini akan diberi label/stiker warna kuning. Selanjutnya barang-barang tersebut akan disimpan di tempat lain atau akan disingkirkan jauh dari tempat kerja saat ini. Adapun untuk barang-barang yang akan digunakan dalam proses produksi saat ini, maka barang tersebut akan diberi stiker warna putih, yang artinya masih dipakai. Selanjutnya seluruh barang-barang yang dianggap masih dapat dipergunakan satu persatu diberi label yang merujuk pada aspek teknisnya.

Kegiatan selanjutnya adalah mendiskusikan mengenai apa yang akan dilakukan terhadap barang-barang yang dianggap sudah tidak dipakai lagi. Demikian juga untuk barang-barang yang masih digunakan dikelompokkan per jenis dan dicarikan/dibuatkan tempat penyimpanan dan administrasi yang memungkinkan untuk diambil dengan cepat bila diperlukan. Ini merupakan aktivitas Rapih (*S2 – Seiton*). Konsep ini menerapkan manajemen stratifikasi, di mana barang-barang dikelompokkan sesuai jenisnya dan disimpan

sedemikian rupa sehingga mudah untuk dicari bila diperlukan. Yang dilakukan pada area *workshop* adalah adalah: (1) Memilah-milah barang sesuai jenis dan spesifikasinya, (2) Memberikan label untuk identifikasi masing-masing barang, (3) Membuat rak-rak penyimpanan barang, (4) Melakukan manajemen visual (garis-garis) berwarna di lantai guna membagi area sesuai dengan peruntukannya (area mesin, area orang berjalan, area berbahaya, dll), (5) Menyusun administrasi barang dengan lebih teliti dan terkini, (6) Dan lain-lain.

Dalam aktivitas Resik (*S3 – Seisho*), seluruh karyawan di lingkungan *Pilot Project* diarahkan untuk melakukan pembersihan lingkungan masing-masing. Dalam konsep ini kebersihan menjadi tanggung jawab semua orang. Kebersihan bukan menjadi tanggung jawab petugas kebersihan khusus sebagaimana yang selama ini berjalan di lingkungan JMR. Ini merupakan sesuatu yang cukup berat karena semua orang harus menjadi petugas kebersihan di lingkungan masing-masing yang berbeda dengan sebelumnya. Karyawan di lingkungan pabrik dalam 1 tahun terakhir telah menerapkan kegiatan Jum'at bersih, dimana setiap hari jum'at seluruh karyawan terlibat dalam kegiatan bersih-bersih dan sapu-sapu. Bukan itu maksud dari konsep *S3- Seiton* (Resik). Konsep ini mengajarkan bahwa semua orang harus memiliki budaya *chek and rechek*. Karena bersih-bersih berarti membersihkan kotoran sampai dengan sumbernya. Aktivitas resik di lingkungan *pilot project* diawali dengan melakukan pembersihan area kerja dan ruangan dari berbagai sumber kotoran. Area ini juga dilakukan pengecatan dinding dan lantai mengingat kondisi dinding dan lantai yang sudah kotor. Selanjutnya dibuatkan

juga rak-rak untuk penyimpanan alat kebersihan pada berbagai area yang dilengkapi dengan sapu, alat pel, ember dan lain-lain. Tong sampah juga disiapkan secukupnya pada berbagai area.

Kegiatan implementasi 5S pada area *Pilot Project* berjalan dengan baik dan diikuti oleh seluruh karyawan. Kegiatan ini bukan dilakukan sekali saja, melainkan dilakukan kontrol setiap hari oleh Tim kerja 5 S bersama dengan konsultan. Ini untuk memastikan bahwa semua orang di area *pilot project* menjalankan 5S. Sementara itu untuk menjadikan semua orang patuh pada kesepakatan dan aturan 5S, maka dibuatlah aturan kerja di area *pilot project* yang menyangkut: (1) bahwa semua orang harus melakukan pembersihan lingkungan kerjanya 5 menit sebelum dan sesudah waktu kerja, (2) bahwa semua orang harus bersikap ringkas dan rapih dengan menyingkirkan barang-barang yang tidak dipakai dari area kerja dan menyimpan kembali alat kerja pada tempatnya.

Kegiatan 5S di area *Pilot Project* telah berjalan dengan sukses dan dijadikan *bench mark* untuk implementasi 5S pada unit kerja lainnya di JMR. Kesuksesan ini seperti diakui oleh CEO, Direktur Adm & Keu dan GM HRD yang menyatakan bahwa “*Para share holders sangat gembira melihat kondisi pabrik saat ini yang menjadi lebih bersih dan lebih rapih....*”.

## **6. Implementasi 5S Pada Seluruh Lingkungan Pabrik**

Implementasi 5S pada unit *Pilot project* telah dianggap sukses oleh CEO dan seluruh manajemen pabrik. Selanjutnya dengan meniru pola yang dilakukan pada *pilot project* tersebut konsep 5S mulai diterapkan pada unit

kerja lain di seluruh pabrik. Sebelum pelaksanaan implementasi 5S seluruh unit diminta untuk membentuk Tim kecil yang bertugas untuk menyusun rencana kegiatan (*activity plan*) yang dipimpin oleh mereka yang telah ditunjuk menjadi anggota Tim kerja 5S. Kegiatan ini diawali dengan penyusunan rencana kegiatan untuk masing-masing unit. Rencana ini setelah disusun harus dikoordinasikan dengan konsultan untuk memastikan bahwa rencana yang dibuat sudah cukup layak untuk perbaikan maupun penyempurnaan kondisi 5S pada masing-masing unit.

Implementasi 5S untuk unit-unit kerja pada dasarnya berjalan dengan baik bahkan pada unit-unit tertentu seperti QA dan Produksi berjalan lebih cepat dari rencana semula. Hal ini disebabkan karena orang-orang QA dan produksi yang terlibat dalam Tim *Pilot Project* merasa mampu untuk langsung melakukan implementasi, demikian juga dengan manager QA yang pada awalnya meragukan keberhasilan 5S, ternyata setelah mengetahui keberhasilan di *Pilot Project* dan perhatian CEO yang sangat tinggi membuatnya demikian bersemangat untuk menerapkan 5S di lingkungan QA. Area produksi khususnya lantai 3 yang sebelumnya selalu berdebu dengan cukup pekat, kini sudah mereka atasi dengan memasang *screen* penahan debu. Demikian pula dengan lantai yang selalu lengket dan pekat dengan cairan gula kini sudah bersih. Ketika ditanyakan kepada salah seorang shift (Muhajir) bagaimana bisa seperti itu, ia menyatakan “ *Ya pak sekarang enak. Bersih dan rapi pak. Kita ikutin yang di workshop, ternyata bisa juga kita terapkan disini. Meskipun belum semua anak-anak menyadari pak. Tapi terus*

*saya tegor kalo ada anak-anak yang tidak mau 5S. Tapi maklum lah pak mereka belum sepenuhnya sadar, jadi sesekali masih ada yang mbandel....”.*

Demikian juga komentar yang disampaikan oleh manager produksi yang mengatakan bahwa “ *ya untuk 5S memang sudah ada improvement pak meskipun belum semuanya. Anak-anak sudah rapi sekarang. Alat-alat disimpan di tempatnya. Tapi untuk nantinya saya belum tahu pak....”.*

Pujian senada disampaikan oleh GM HRD (Pak Asep) yang menyatakan “ *kalo menurut saya 5S sudah on track pak. Saya kira harus terus dilanjutkan. Kalo ada manager yang tidak setuju biarkan saja pak. Yang penting bagi kita shareholder sudah muji-muji kita karena adanya kemajuan di pabrik pak. Yang penting kan itu. Kalo yang lain biarkan saja pak di acuhkan saja...”.*

Sementara itu Direktur Adm dan Umum (pak Suryo) juga memberikan penilaian yang sama. Beliau mengatakan “..... *Kita sekarang sudah cukup berbangga. Kita lihat dengan 5S yang kita jalankan sudah menunjukkan hasil yang baik ....”*

Untuk implementasi 5S ini memang ada juga unit yang agak terlambat seperti HRD dan *Projects*. Hal ini disebabkan karena wakil dari HRD di Tim 5S ternyata meninggal dunia di tengah proses berjalan, sehingga ketika akan memulai kegiatan di masing-masing unit, ternyata HRD belum bisa menggantinya. Selain itu tempat yang terbatas dengan file yang demikian besar belum bisa diatasi oleh unit HRD sebagaimana diungkapkan oleh supervisor HRD (bapak Jhoni). “*kita belum bisa beres2 pak, tempatnya masih belum tersedia. Kami sudah minta ke pak Asep dan pak Asep sudah mengajukan anggaran untuk penyiapan tempat dokumen HRD....”.* Unit yang

juga mengalami penurunan adalah area *workshop*. Area ini dulunya paling awal menerapkan 5S dan kini yang paling buruk kualitas 5Snya. Menanggapi kondisi ini bapak Hartono (*Section head* di Teknik) menyatakan “ *Kami ketiban pulung pak. Itu bukan spareparts kami. Itu milik produksi yang dititipkan di tempat kami karena gudang spareparts di belakang belum jadi. Nanti kalo sudah siap tempatnya pasti akan rapih kembali pak...*”

Benar saja setelah HRD diberikan tempat tambahan dan membeli rak-rak penyimpanan, kini ruang HRD menjadi lebih lowong dan layak untuk tempat orang bekerja dengan produktif, tidak seperti sebelumnya dimana ruangan penuh dengan file-file berserakan bahkan masih terdapat *print out* gaji 5 tahun yang lalu lengkap dengan bukti absensinya. Surat-surat penting juga sudah tertata dengan baik tidak berserakan tanpa indeks sehingga menyulitkan dalam pencarian.

Beberapa contoh visual sebelum dan sesudah 5R seperti terlihat pada Gambar-gambar di bawah ini:

Gambar 4.6a  
Ruang *workshop* sebelum 5R



Gambar 4.6b  
Ruang *workshop* pasca 5R





Gambar 4.7a

Ruangan produksi sebelum 5R



Gambar 4.7b

Ruangan produksi pasca 5R



Ada beberapa catatan yang menarik bagi penulis dari aktivitas 5R di JMR ini. Yang pertama adalah bahwa orang-orang pada awalnya menolak konsep sikap 5R dihubungkan dengan produktivitas karena dianggap tidak relevan. Ini tercermin dari berbagai pernyataan yang dilontarkan oleh para manager bahkan Direktur Adm dan Umum. Namun setelah mereka melihat contoh visual berupa foto-foto kegiatan 5R ditempat lain dan penyajian grafik produksi sebelum dan sesudah 5R ternyata keraguan menjadi lebih rendah. Demikian pula dengan penyajian kondisi lingkungan kerja sebelum dan sesudah 5R yang divisualisasikan melalui foto-foto kegiatan 5R yang berjalan telah mampu meningkatkan dukungan dan komitmen terhadap 5R. Ini menunjukkan kepada penulis bahwa peran visualisasi kegiatan sangat penting dalam program perubahan perilaku kerja.

Penulis juga tertarik dengan pernyataan yang disampaikan oleh manager produksi yang menyatakan “ *ya harus jujur saya katakan bahwa koordinasi dengan unit lain masih lemah. Saya sudah usahakan sebetulnya tapi ternyata belum jalan..*”. “*...Pertemuan rutin dari section head ke atas sudah dilakukan*

*pak, tapi kalo ke bawahnya memang belum jalan. Makanya kami berikan guidance terus..”. Ini menunjukkan bahwa koordinasi pada tingkat section head ke bawah sebelum implementasi 5R belum berjalan lancar, demikian juga dengan pelibatan anggota dalam pengambilan keputusan maupun pembahasan masalah belum melibatkan anggota secara luas. Kondisi berbeda pasca 5R, dimana Manager produksi mengaku sudah lebih baik dan sudah melibatkan anggota secara lebih luas, sebagaimana pernyataannya “ ..ya ini kami sedang membahas rencana kerja pak dengan section head... terus nanti tinggal membahasnya kebawah....”*

Yang juga menarik dari observasi penulis adalah adanya resistensi yang ditunjukkan oleh manager Produksi dan manager Teknik. Dua pejabat ini dalam berbagai kesempatan wawancara tidak pernah menunjukkan sikap berlawanan dengan program 5R. Namun dari pengamatan terhadap tingkat kehadiran dalam berbagai kegiatan 5R yang sangat rendah, kurangnya komitmen untuk mengirim stafnya dalam kegiatan 5R serta sulitnya memberikan waktu untuk berdiskusi dengan Tim konsultan, cukup menunjukkan bahwa yang bersangkutan memiliki resistensi yang cukup tinggi dengan program perubahan yang berjalan. Cairnya komunikasi manager produksi dengan tim 5R baru terjadi setelah mereka dalam kondisi terancam pemecatan dari Direksi bila tidak mampu menunjukkan peningkatan dalam produksi, dan yang bersangkutan menjadi pendukung utama 5R dan *kaizen* setelah produksi menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam 5 bulan terakhir.

Pada kasus JMR ini semangat kerja Tim 5R sangat tinggi setelah CEO sangat rajin mendatangi ruang kerja 5R dan berkeliling pabrik untuk memberi penghargaan atas kemajuan 5R yang ada. Hal yang sama diberikan oleh Direktur Adm. dan umum setelah *shareholders* perusahaan memuji-muji keberhasilan 5R sehingga lebih komit terhadap program-program 5R. Ini menunjukkan kepada penulis bahwa komitmen pimpinan sangat mendukung keberhasilan program 5R.

### **B.3 Kegiatan Pembudayaan *Kaizen***

Kegiatan pembudayaan *Kaizen* di JMR dilaksanakan lebih cepat dari jadwal semula. Pada awalnya program ini direncanakan untuk dimulai pada bulan Juli 2007, namun berdasarkan pertimbangan bahwa perusahaan dalam kondisi mendesak untuk segera meningkatkan produksi sehubungan dengan adanya janji dari direksi kepada pemegang saham perusahaan serta pertimbangan bahwa 5R sudah berjalan secara meluas di JMR khususnya R1, R2 dan R3, bahkan untuk R4 pada divisi Produksi dan QA, maka program pembudayaan *Kaizen* dipercepat 2 bulan pelaksanaannya.

Program pembudayaan *kaizen* pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melakukan perbaikan terus menerus sehingga dari waktu ke waktu sistem kerja dapat ditingkatkan untuk mencapai tingkat kuantitas dan kualitas produksi yang terus meningkat. Kuantitas produksi yang saat itu hanya mencapai jumlah maksimal 700 Ton perhari (hal ini pun tidak stabil kondisinya) harus meningkat menjadi 1000 Ton per hari dan bersifat stabil. Selain itu kualitas produksi juga diharapkan terus

meningkat dengan tingkat *yield* yang sebelumnya mencapai 94% diharapkan dapat meningkat menjadi 96%. Tingkat *Yield* ini berkaitan dengan kualitas produk, dimana dengan *yield* 94 % artinya *product waste* maksimal 6%. Kini harus ditingkatkan menjadi 4% yang artinya menurunkan tingkat *waste* sebanyak 35%. Akibat dari pergeseran fokus ini menyebabkan konsentrasi bimbingan teknis memberikan bobot yang lebih besar bimbingan untuk penerapan pembudayaan *kaizen*, sementara program implementasi 5R tetap harus dijalankan, karena tanpa 5R Program *kaizen* tidak akan bisa berjalan.

Kegiatan pembudayaan *kaizen* di JMR dimulai dengan pemberian bimbingan teknis untuk unit kerja *engineering* dan produksi berupa bimbingan penyusunan rencana kerja, penataan administrasi produksi serta menata ulang pola komunikasi karyawan khususnya pada tingkatan operator dan supervisor. Pembudayaan *kaizen* juga diawali dengan pelatihan penyusunan SOP (*Standard Operating Procedure*), serta penyusunan standarisasi produksi. Penyusunan kembali SOP dilakukan semata-mata karena para operator selama ini bekerja tanpa bimbingan SOP. SOP meskipun dimiliki perusahaan dari kegiatan ISO, kenyataannya selalu disimpan di dalam laci manajer dan tidak pernah dipergunakan sebagai SOP yang bersifat operasional. Ketiadaan SOP di lingkungan kerja menyebabkan supervisor maupun orang lain tidak bisa melakukan pengecekan apakah yang dikerjakan operator sudah sesuai SOP atau belum. Ini merupakan standar kerja yang harus diikuti secara ketat oleh operator dan bila telah dilakukan penyempurnaan/perbaikan, seyogianya SOP akan diperbaharui secara rutin. Standardisasi produksi juga perlu untuk disusun agar produk yang diproses

dengan SOP tertentu akan menghasilkan produk dengan kualitas tertentu sesuai standar.

Dari identifikasi masalah yang dilakukan Tim *Kaizen* telah ditemukan banyak hal yang berkait dengan masalah teknis, masalah sistem dan prosedur dan masalah manusia. Dari aspek Teknis, permasalahan yang timbul tengah diatasi oleh konsultan Teknis dan oleh manajemen perusahaan. Dari aspek manajemen produksi ditemukan beberapa kelemahan yang cukup menonjol di area produksi yang meliputi antara lain: (1) Kelemahan dalam perencanaan produksi, (2) Kelemahan dalam administrasi produksi, (3) Kelemahan dalam monitoring & evaluasi, (4) Belum ada SOP tertulis untuk tingkat produksi tertentu, (5) Belum ada standardisasi produksi, (6) Dan beberapa kelemahan lainnya. Kondisi ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Manager produksi yang mengatakan “*Nah kalo dari perencanaan memang sekarang masih ada di level saya pak, kalo dibawah section head akan dimulai...*”. Juga ia menyatakan “*kalo dulu semuanya dari saya sih pak..*” pada kesempatan lain: “*ya saya akui anak buah saya belum bisa menyusun rencana pak, tapi saya guidance terus..*”

Berdasarkan kondisi tersebut selanjutnya disusulkan yang menjadi tema *Kaizen* adalah Peningkatan Produktivitas (***productivity improvement***).

Kegiatan yang mengarah kepada program peningkatan produktivitas dimulai dengan pelatihan & Pembimbingan dalam penyusunan SOP (*Standard Operating procedures*). Tujuannya adalah agar karyawan memiliki pedoman kerja yang bisa diverifikasi sebagai prosedur standar sehingga mampu menghasilkan produk yang standar pula. Tujuan lain dari pelatihan

penyusunan SOP ini adalah agar supervisor sampai dengan manajer divisi mampu mengembangkan prosedur kerja secara terencana dan dengan demikian *improvement* bisa dilaksanakan.

Sayangnya pelaksanaan pelatihan SOP ini berjalan lambat dikarenakan karyawan produksi tidak memiliki waktu yang cukup untuk duduk di ruang pelatihan, maupun mengerjakan tugas yang diberikan di lapangan berupa penyusunan SOP secara lengkap. Penyebab utama dari kelambanan ini disinyalir bermula dari kurangnya kemampuan para supervisor, chief shift maupun *section head* dalam penyusunan SOP sehingga mereka kesulitan untuk menyusun SOP tersebut. Untuk mengatasi masalah ini diusulkan kepada Manager HRD untuk memberikan pelatihan secara khusus dalam penyusunan SOP ini kepada tingkatan manager ke bawah. Pelatihan SOP yang telah dilakukan ternyata belum dapat membantu sepenuhnya karyawan untuk menyusun SOP. Penyebabnya menurut pengamatan penulis antara lain karena : (1) Kesulitan karyawan dalam upaya menuliskan urutan kerja, (2) - Kesulitan karyawan dalam memvisualisasikan prosedur kerja, (3) Kesulitan karyawan dalam penggunaan komputer sebagai alat batu kerja. (4). - Kesibukan karyawan untuk mengatasi masalah yang mereka hadapi dalam operasional kerja sehari-hari.

Tim *kaizen* juga melakukan diskusi melalui identifikasi masalah untuk mencari penyebab produksi belum bisa mencapai target 1000 Ton Perhari. Dari hasil diskusi berhasil diidentifikasi bahwa salah satu penyebab utamanya adalah berasal dari SOP '*Pan Time*'. Untuk itu Tim *kaizen* melakukan penelitian lebih lanjut dengan mencari akar masalah dan mencari

solusinya. Dari sinilah dimulai cara kerja yang benar, dimana dalam setiap menemui masalah harus dicarikan akar masalahnya dan kemudian dicarikan solusinya dengan menggunakan tools yang telah diajarkan dalam tema pemecahan masalah. Pada bulan Juni ini juga karyawan sudah diajarkan untuk bekerja dengan konsep PDCA (*Plan Do Control and Action*). Dua aspek terakhir ini merupakan *tools* yang banyak digunakan dalam rangka pembudayaan *kaizen*.

Dari pengamatan penulis menemukan bahwa di area *Centrifugal* pada tanggal 12 Juli telah terjadi kebocoran, sehingga terjadi timbunan *waste product*. Namun kondisi tersebut segera diatasi dengan mengganti *packing unit* sehingga kebocoran kini sudah tidak ada lagi. Ini adalah contoh mulai berjalannya proses pembudayaan 5 S, dimana tiap kejadian yang menghasilkan kotoran akan diatasi pada sumber kebocoran dengan segera, bukan hanya menampung bocoran tersebut kedalam sebuah wadah, tanpa *action* segera untuk mengatasi penyebab kebocoran tersebut.

Dari Pembudayaan *Kaizen* sampai dengan bulan Juli saja bagian QA telah bisa melakukan perubahan SOP mereka dalam melakukan pengujian sample dari 9 langkah menjadi 7 langkah. Ini berdampak pada waktu kerja pemeriksaan sample yang semula 48 sampai dengan 58 menit menjadi 30 sampai dengan 35 menit. Demikian pula dengan suasana diskusi dalam pemecahan masalah juga sudah mulai terbangun antara *section head* dengan *supervisor* yang sebelumnya tidak ada, sebagaimana dikemukakan oleh Manager Produksi yang mengatakan “ *Diskusi dari section head ke atas sudah ada pak, namun harus diakui jika dibawah section head belum jalan*”

*pak...*”. Padahal diskusi-diskusi berat tentang ‘*Pan Time, Gen set, dll*’ sudah mulai muncul. Selain itu komunikasi *lateral* dan *vertical* antara Operator dengan *supervisor* sampai dengan *section head* juga sudah berjalan meskipun masih menggunakan media yang sederhana seperti *control board*, padahal sebelumnya menurut Manager Produksi tidak jalan. Yang paling mengembirkan CEO adalah tingkat produksi pada bulan Juli sudah mencapai 1000 Ton per hari, suatu jumlah yang dianggap keramat sehingga perusahaan harus melakukan selebrasi atas capaian ini secara besar-besaran (Lihat foto bersama pada Gambar 4.8)

Gambar: 4.8

Foto Bersama Dalam Selebrasi Capaian Produksi 1000Ton



Sumber : Majalah bulanan JMR

Kegiatan *Kaizen* di JMR ini lebih banyak memberikan fokus pada pelatihan dan bimbingan teknis pemecahan masalah dan menyusun



standardisasi kerja (SOP), serta bekerja dengan PDCA. Sejak diberikan pelatihan tentang pemecahan masalah khususnya pelatihan identifikasi masalah, memang daya kritis karyawan lebih muncul. Demikian juga dengan langkah-langkah pemecahan masalah yang dilatihkan yang menjadikan mereka menjadi lebih cerdas dalam menghadapi masalah, tidak seperti sebelumnya yang selalu menyalahkan pihak lain bila ada persoalan. Ini seperti diakui oleh pak Bayu (*Section Head* di unit Proses) yang menyatakan “*Sekarang kita bisa lebih tajam dalam mendiskusikan masalah pak tidak seperti dulu yang biasanya selalu mencari kambing hitam...*”.

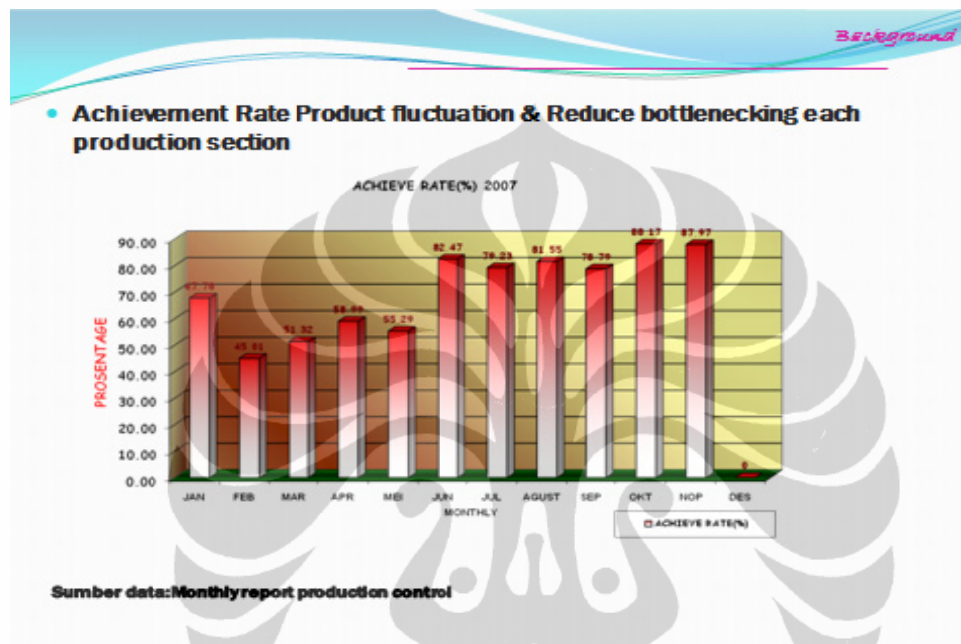
Pelatihan dan bimbingan teknis pemecahan masalah yang dilakukan di JMR menurut pengamatan penulis telah mampu meningkatkan : (1) Kemampuan administrasi rencana tindakan, (2) Menyusun rencana tindakan, (3) Memperhitungkan konskuensi tindakan terhadap proses produksi maupun biaya, (4) Mencari alternatif solusi tindakan, (5) Tumbuhnya budaya pengambilan risiko tindakan terukur

Materi-materi diskusi yang cukup berat dari kegiatan *Kaizen* di JMR ini menurut penulis adalah diskusi tentang pengaturan SOP untuk *Pan Time*, diskusii tentang *Boiler* dan diskusi tentang *shutdown*. Ketiga materi ini setidaknya yang paling sering menjadi tema pemecahan masalah karena sudah lama menjadi masalah yang tidak terpecahkan di JMR. Namun berkat peningkatan kemampuan pemecahan masalah yang dilakukan, maka telah terjadi perbaikan yang sangat mencolok di JMR. Beberapa perbaikan yang dihasilkan oleh karyawan JMR dari program pembudayaan *Kaizen* ini antara lain berupa peningkatan produksi dari rata-rata 500 Ton per hari di tahun

2006 menjadi 850 Ton dibulan Juli s/d Desember 2007 (Lihat Grafik Capaian Produksi pada Gambar 4.9)

Gambar: 4.9

Grafik Capaian Produksi Tahun 2007



Demikian pula dengan pengaturan *Pan Time* yang menurut laporan bulanan divisi produksi telah mampu meningkatkan komposisi masakan dengan meningkatkan jumlah R1 dan menurunkan R3, menurunkan tingkat *shutdown* dari 6 kali dalam sebulan menjadi 2 kali dalam 6 bulan dan berbagai peningkatan lain yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

### **C. Deskripsi Visual Perubahan dari Ranah Penelitian**

Berdasarkan deskripsi proses perubahan sikap kerja dalam program peningkatan produktivitas dan daya saing di PT. JMR di atas serta hasil dari analisis atas data yang diperoleh dari kegiatan observasi, wawancara

mendalam, dan pemeriksaan dokumen, maka dapat digambarkan secara visual proses perubahan yang menjadi Fenomena penting di JMR sebagai berikut:

### **1. Visualisasi Proses Peningkatan Daya Saing PT. Jawamanis Rafinasi**

Peningkatan daya saing merupakan fenomena yang paling penting di JMR. Ini setidaknya terbaca dari dokumen hasil analisis SWOT yang dilakukan oleh direksi perusahaan maupun dari hasil wawancara dengan para pimpinan JMR. Istilah Daya saing sendiri dalam bahasa Mr. Brett (CEO) disebutnya sebagai *competitive advantage* dan disebutkan dalam berbagai kesempatan sebagai salah satu sebab mengapa JMR harus melakukan perubahan. “*JMR akan mengalami kesulitan dan akan melakukan PHK besar-besaran bila tidak segera melakukan perubahan*” demikian kata CEO ketika memberikan pengarahan dalam pembukaan *1 day workshop* di Anyer.

Dari pengarahan CEO di Anyer juga dapat disarikan bahwa terganggunya daya saing perusahaan disebabkan oleh banyak faktor, antara lain karena munculnya kondisi-kondisi seperti berdirinya beberapa perusahaan sejenis di kawasan Cilegon dan sekitarnya, dimana dalam 2 tahun terakhir saja telah beroperasi 3 perusahaan rafinasi baru (PT. SGU, PT. PDSU dan PT. SUJ-pen), dan satu perusahaan lagi sedang dalam konstruksi, belum lagi adanya informasi dari Departemen Perindustrian, yang menyatakan bahwa pemerintah telah mengeluarkan 11 ijin industri rafinasi baru yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Munculnya perusahaan-perusahaan tersebut tentu saja sangat menghawatirkan perusahaan karena persaingan industri ini akan menjadi semakin ketat. Kondisi lain yang juga menyebabkan daya saing perusahaan terganggu adalah adanya kebijakan pemerintah yang menambah kran impor untuk gula rafinasi sehingga persaingan

produk lokal dengan impor akan semakin ketat. Kondisi ini tentu saja sangat mengkhawatirkan para pemegang saham karena dibukanya kran untuk impor gula rafinasi akan sangat memukul produsen dalam negeri karena umumnya harga impor cenderung lebih murah.

Selain itu menurut Bapak Manaf (Konsultan) tingginya tingkat upah di JMR disebabkan karena adanya kebijakan perusahaan untuk menerapkan kerja lembur bagi seluruh karyawan. Di JMR ini sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2007 seluruh karyawan pabrik kecuali unit administrasi dan pemasaran bekerja penuh selama 365 hari tanpa diberikan waktu cuti. Pada hari Sabtu dan Minggu seluruh karyawan sampai dengan tingkat *chieft shift* juga tetap bekerja, sementara para manager harus tetap *standby* di rumah yang disediakan oleh perusahaan tanpa boleh meninggalkan lingkungan rumah mereka. Sebagai kompensasinya, perusahaan membayar kerja lembur karyawan dan menyediakan fasilitas-fasilitas yang baik bagi karyawan, termasuk fasilitas transportasi pulang kampung bagi keluarga karyawan pada setiap lebaran. Kebijakan untuk menugaskan karyawan kerja lembur terus menerus juga berdampak pada tingginya biaya pengobatan karyawan akibat banyaknya karyawan yang sakit. Hal tersebut tentu saja menyebabkan biaya karyawan menjadi tinggi dan meningkat terus. Sementara itu menurut GM HRD (Bapak Asep) bahwa tingginya tingkat lembur kerja karyawan bukan disebabkan karena tingkat kebutuhan untuk meningkatkan produksi akibat kurangnya tenaga kerja, melainkan disebabkan karena seringnya mesin produksi mengalami gangguan mendadak sehingga upaya manajemen untuk mengejar tingkat produksi sesuai target yang telah ditetapkan dibarengi dengan kewajiban untuk menyediakan tenaga kerja yang selalu *standby* di lingkungan kerja. Yang lebih mengkhawatirkan GM HRD adalah justru hasil uji kompetensi yang dilakukan HRD dibantu oleh suatu lembaga konsultan yang menunjukkan bahwa tingkat kompetensi karyawan JMR sangat rendah dan selama ini sedikit sekali mendapat pelatihan

teknis sehingga kualitas SDM JMR dianggap masih rendah dan jauh dari kesiapan untuk menjadi SDM perusahaan kelas dunia. Kondisi-kondisi itulah yang merupakan faktor utama penghambat daya saing PT. JMR.

Konteks permasalahan yang muncul dari fenomena sentral ini adalah menyangkut upaya perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi sehingga kedepan perusahaan tetap akan memiliki keunggulan meskipun banyak bermunculan industri sejenis ataupun produk impor. Perusahaan menyadari betul bahwa tanpa keunggulan daya saing perusahaan akan menghadapi masalah di masa depan. CEO perusahaan – Mr. Brett demikian khawatir dengan kondisi perusahaan yang dilihatnya terus merosot dari waktu ke waktu, khususnya dalam hal produktivitas kerja mesin. Ia melihat bahwa produktivitas perusahaan masih rendah, dimana mesin produksi hanya bekerja pada tingkatan 500 Ton perhari dari kapasitas 1200 Ton yang terpasang, yang artinya hanya memproduksi pada kisaran 41,6% dari kapasitas. Itupun produksinya tidak stabil, dimana mesin-mesin produksi seringkali mengalami kerusakan mendadak (*shut down*) tanpa pernah bisa diperkirakan sebelumnya, sementara pada sisi lain biaya karyawan dan biaya produksi terus meningkat dari waktu ke waktu. Bila tidak segera dicarikan upaya untuk mengatasinya maka perusahaan akan tergilas oleh perusahaan lain atau bahkan oleh produk gula impor yang sudah mulai dibuka krannya oleh pemerintah. Menyadari betul kondisi tersebut CEO perusahaan segera melakukan langkah-langkah strategis dan konkret untuk segera meningkatkan efisiensi perusahaan sehingga dapat diperoleh daya saing yang kuat.

CEO perusahaan bersama dengan direksi perusahaan lainnya selanjutnya menyusun strategi untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. Setelah melakukan berbagai kajian dan melakukan analisis *SWOT*, CEO berkeyakinan bahwa strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing adalah melalui perbaikan mesin-mesin dan fasilitas produksi yang ada termasuk melakukan investasi tambahan untuk meningkatkan kapasitas produksi, khususnya dengan menambah kapasitas mesin *boiler*, penambahan kapasitas mesin *bagging* serta mengganti fasilitas tenaga listrik dari tenaga PLN menjadi tenaga batu bara agar dicapai tingkat efisiensi bahan bakar yang lebih tinggi. Namun demikian CEO juga menyadari bahwa masalah utama yang dihadapi perusahaan dalam hal produktivitas dan daya saing ini adalah menyangkut masih rendahnya produktivitas SDM yang ditengarai berasal dari masih lemahnya kemampuan pemecahan masalah dari sebagian besar karyawan, masih lemahnya kemampuan perencanaan dan organisasi kerja dan yang paling mengkhawatirkan adalah bahwa hal itu semua berasal dari masih lemahnya budaya kerja sebagian besar karyawan perusahaan.

Sadar akan adanya masalah dalam budaya kerja karyawan yang menjadi penyebab rendahnya produktivitas, CEO bersama dengan pimpinan perusahaan lainnya mengembangkan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan melalui strategi peningkatan kompetensi SDM serta peningkatan kapasitas mesin dan alat produksi. Peningkatan kompetensi ini diawali dengan membangun budaya kerja produktif. Strategi pengembangan budaya kerja produktif ini dilakukan melalui Program penerapan sikap kerja 5S dan pembudayaan *kaizen*. CEO berkeyakinan

bahwa 5S dan *Kaizen* merupakan dua komponen penting dalam budaya produktif perusahaan-perusahaan Jepang, dan budaya Jepang diyakininya sangat dekat dengan budaya masyarakat Indonesia. Oleh karena itu CEO merasa yakin bahwa implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* akan mampu membangun budaya kerja karyawan JMR dan akan menjadikan JMR sebagai perusahaan yang memiliki keunggulan daya saing di masa depan, seperti ungkapnya “ ... saya yakin workshop 5S ini akan dapat meningkatkan produktivitas kita dan dengan itu kita akan memiliki *competitive advantage*”.

Strategi lain yang juga dikembangkan oleh CEO dalam meningkatkan daya saing adalah melalui pembudayaan *kaizen*. *Kaizen* adalah suatu konsep budaya yang menjadikan perusahaan-perusahaan Jepang memiliki keunggulan kompetitif. Budaya *kaizen* membuat perusahaan-perusahaan Jepang melakukan perbaikan terus menerus (*continues improvement*), sehingga produk-produk mereka memiliki keunggulan dalam kualitas, design dan harga dibandingkan dengan produk Amerika. Dengan membangun budaya *kaizen* diharapkan orang-orang JMR akan melakukan penyempurnaan terus menerus dalam bekerja, baik penyempurnaan dari aspek teknis, prosedur kerja dan penyempurnaan lainnya sehingga produk JMR akan terus memiliki keunggulan dari segi kualitas maupun harga serta *delivery* sehingga JMR akan memiliki keunggulan dibandingkan industri sejenis di dunia. Pembudayaan *kaizen* sendiri dimulai dengan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah bagi seluruh karyawan, peningkatan dalam kemampuan administrasi dan perencanaan (*PDCA*), pembudayaan nilai-nilai

kualitas bagi seluruh karyawan (QCC) serta merangsang munculnya ide-ide perbaikan dari karyawan melalui pembudayaan sistem saran (*ESS*). *Kaizen* akan efektif bila karyawan sudah memiliki sikap kerja 5R dan tentu akan menjadikan JMR kedepan memiliki keunggulan komparatif yang sulit untuk ditiru oleh para pesaing perusahaan.

Strategi ketiga yang dikembangkan CEO dalam mengatasi fenomena daya saing adalah melalui perbaikan mesin-mesin produksi, penambahan fasilitas produksi serta peningkatan kapasitas produksi. Strategi ini sangat diperlukan oleh perusahaan mengingat mesin-mesin perusahaan umumnya sudah cukup tua dan sering mengalami masalah. Demikian pula dengan fasilitas produksi, dimana fasilitas utama seperti *boiler* sering mengalami ketekoran sehingga menghambat proses produksi yang ada. Selain itu penggunaan bahan bakar solar yang kian mahal dari waktu ke waktu terutama setelah terjadinya krisis menyak dunia juga menjadi perhatian penting sehingga memaksa direksi untuk mengganti bahan bakar solar menjadi bahan bakar batu bara. Perusahaan juga meningkatkan kapasitas mesin *bagging* sehingga mampu mengatasi *bottle neck* yang terjadi dalam *flow* produksi selama ini. Namun demikian dari ke tiga strategi di atas CEO perusahaan menempatkan strategi peningkatan dan perbaikan teknis ini sebagai strategi ke tiga karena kesadaran akan besarnya biaya investasi yang diperlukan serta mudahnya disaingi oleh kompetitor yang memiliki kemampuan keuangan yang lebih kuat.

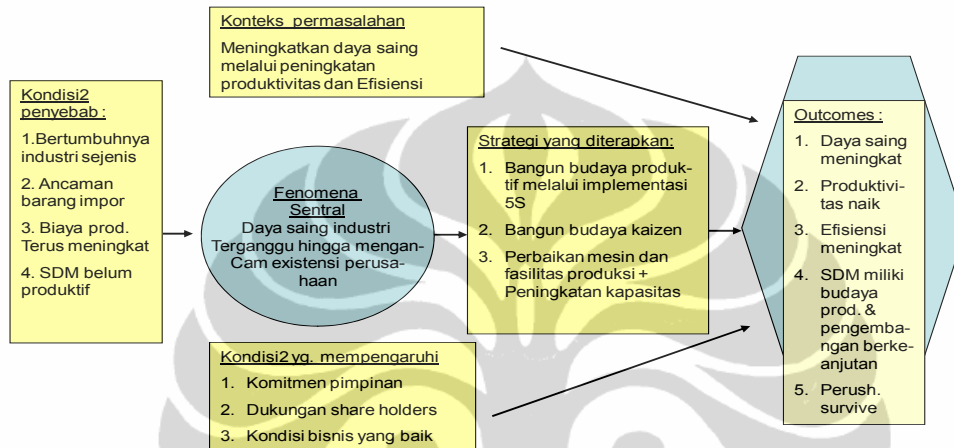
*Outcome* yang diharapkan dari usaha peningkatan daya saing pada PT. JMR adalah berupa meningkatnya daya saing perusahaan, produktivitas SDM



dan industri meningkat, efisiensi produksi meningkat, SDM perusahaan memiliki budaya kerja produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan serta di ujungnya adalah perusahaan akan terus bisa *survive* bahkan menjadi perusahaan yang unggul di tingkat dunia. Semua *outcome* tersebut diyakini akan dapat dicapai bila semua strategi yang telah dipilih dapat dijalankan dengan baik. Strategi akan dapat berjalan dengan baik bila seluruh komponen perusahaan mendukung keputusan yang akan dan telah dibuat oleh manajemen perusahaan. Dalam hal yang demikian maka kondisi-kondisi yang mempengaruhi keberhasilan tentu saja harus diperoleh, seperti komitmen dari pimpinan perusahaan yang harus diberikan selama program berjalan, adanya dukungan *shareholders* untuk mendukung program-program manajemen baik dari segi pembiayaan maupun rencana kegiatan yang telah dibuat serta kondisi bisnis gula rafinasi yang tetap baik. Tanpa adanya komitmen yang kuat dari pimpinan tentu saja strategi yang dikembangkan tidak akan berjalan baik. Demikian pula dengan dukungan *shareholders* perusahaan, karena strategi yang dikembangkan perusahaan tentu akan berdampak kepada pengeluaran investasi yang tidak kecil. Di samping itu bisnis gula yang berjalan dengan baik akan sangat mendukung keberhasilan program peningkatan daya saing ini, karena bila bisnis gula rafinasi tidak berjalan dengan baik maka program apapun yang diterapkan tidak akan berhasil karena semua orang di dalam perusahaan tidak memiliki motivasi kuat untuk menjadi lebih baik. Pada kenyataannya seluruh komponen tersebut berjalan baik dan mendukung keberhasilan program.

Fenomena Peningkatan Daya Saing JMR sebagaimana dijelaskan di atas digambarkan secara visual sebagaimana Gambar 4.10 dibawah ini.

**Gb. 4.10. Visualisasi Fenomena Peningkatan Daya Saing JMR**



Sumber : Diolah peneliti dari berbagai sumber di JMR. Teks pada kotak fenomena dan kotak kondisi penyebab berasal dari hasil wawancara mendalam, teks pada kotak-kotak lainnya merupakan hasil observasi dan hasil interpretasi Peneliti

## **2. Visualisasi Fenomena Peningkatan Produktivitas SDM**

Visual kedua yang juga merupakan fenomena yang paling banyak dibicarakan para tineliti utama dan dibahas dalam dokumen hasil SWOT analisis di JMR adalah menyangkut peningkatan produktivitas. Kondisi-kondisi yang menyebabkan munculnya fenomena tersebut antara lain adalah adanya kondisi SDM perusahaan yang belum produktif. Hal ini tercermin dari pernyataan yang disampaikan oleh CEO yang mengatakan “ *Kita sedang mengalami masalah dalam produktivitas. Kita sudah perbaiki semua fasilitas*

*produksi dan seharusnya sejak oktober kemarin sudah commissioning. Namun belum ada tanda-tanda peningatan yang signifikan dari produksi..”.*

Pernyataan senada disampaikan oleh pak Suryo (Dir. Adm. & umum) yang mengatakan “ ..... *Kita memang sedang bergelut dengan masalah produksi...*”

Masalah produktivitas juga tercermin dari laporan produksi di mana setelah perusahaan beroperasi lebih dari 4 (empat) tahun belum pernah mencapai tingkat produksi sesuai target yang telah ditetapkan. Berdasarkan laporan produksi yang dibuat oleh divisi QA/PPIC diketahui bahwa produksi gula R1, R2, dan R3 secara total berfluktuasi dari tingkat produksi tertinggi pada level 700 Ton per hari dan produksi terendah pada kisaran 350 Ton per hari. Dari laporan tersebut juga diketahui bahwa mesin seringkali mengalami gangguan *shutdown* apabila telah berproduksi pada kisaran 700 ton, dan hari-hari berikutnya seringkali *drop* pada kisaran 350-500 Ton per hari. Yang cukup memprihatinkan adalah kondisi di mana *shutdown* seringkali terjadi berulang selama bertahun-tahun tanpa bisa diatasi. Sebagian karyawan bahkan manager Teknik ketika ditanya oleh peneliti tentang banyaknya *shutdown* mereka menunjukkan sikap seolah *shutdown* seperti itu bukanlah masalah karena sudah biasa terjadi bertahun-tahun. “*Yah biasa itu pak, tadi malam ada motor terbakar di mesin 1, tapi sekarang sedang di perbaiki*” demikian ujar manager Teknik (Pak Sugianto) ketika ditanya peneliti suatu hari. Dalam laporan produksi juga tertulis adanya kejadian *shutdown* dimana untuk tahun 2006 saja terjadi sekurangnya 6 kali dalam satu bulan. Yang lebih memprihatinkan adalah ketika peneliti membaca dari laporan *shutdown* pada divisi Teknik ternyata kasus *shutdown* sering terjadi pada unit yang sama dan

berulang. Ini menunjukkan bahwa SDM di JMR masih harus ditingkatkan kemampuannya terutama dalam kemampuan pemecahan masalah ini pula yang menyebabkan rendahnya produktivitas SDM di JMR.

Rendahnya tingkat produksi di JMR ternyata tidak diikuti dengan turunnya biaya gaji/upah pada unit produksi. Seringnya mesin produksi mengalami *shutdown* menyebabkan perusahaan membuat kebijakan untuk melemburkan seluruh karyawan sampai tingkat *chief shift*. Konsikluensinya adalah perusahaan harus terus menerus membayar upah lembur bagi seluruh karyawan sepanjang tahun. Hal demikian tentu menyebabkan biaya gaji/upah karyawan terus meningkat dari waktu ke waktu tanpa diikuti dengan kenaikan produksi. Betapa sulitnya karyawan meninggalkan tempat kerja bahkan dalam 4 (empat) tahun terakhir karyawan tidak pernah diberi cuti termasuk pada masa libur nasional yang diatur pemerintah (Pada hari raya Idul Fitri). Kondisi tersebut menurut pendapat penulis pasti berdampak negatif terhadap produktivitas kerja karyawan, karena karyawan akan mengalami kejenuhan kerja dan hal ini akan berdampak kepada produktivitas kerja. Namun hal ini ditanggapi Direktur Administrasi dan Umum sebagai konsikluensi yang harus dipikul oleh karyawan jika ingin tetap bekerja di JMR. “ *Ya itu konsikluensinya, karena kami direksi juga diberi target-target oleh shareholder untuk berproduksi sesuai kapasitas yang ada. Tapi mereka tidak dirugikan kok, karena mereka kita bayar 3 kali gaji dan keluarga mereka kita bantu sediakan kendaraan untuk pulang kampung, mereka juga senang..*” Memang karyawan seolah tidak dirugikan, tapi perusahaan menurut penulis yang dirugikan, karena harus membayar biaya lembur karyawan demikian besar dan

mengeluarkan biaya-biaya ekstra untuk karyawan tanpa diikuti dengan kenaikan produktivitas.

Dari hasil pengamatan penulis pada divisi produksi dan divisi Teknik, diperoleh kesan bahwa para karyawan di lingkungan JMR ini seakan belum memiliki budaya produktif. Ini terlihat tidak saja dari banyaknya karyawan yang berseliweran di luar pabrik pada jam-jam kerja untuk merokok atau sekedar bercengkerama, bahkan terlihat sering terlihat adanya karyawan yang sedang minum kopi di luar gedung pabrik padahal ketika itu baru jam 10 pagi. Mereka juga menunjukkan cara kerja yang belum terkoordinasi dengan baik. Karyawan belum biasa bekerja dengan SOP (*Standard operating procedures*), belum memiliki rencana kerja yang jelas, belum terbiasa menggunakan data laporan pekerjaan serta komunikasi yang belum lancar dari atasan kepada bawahan maupun komunikasi *lateral* antar unit kerja. Ini menunjukkan bahwa budaya kerja produktif belum terbangun di lingkungan JMR, meskipun berbagai sistem sudah diterapkan, seperti ISO 9001-2000, HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point System*), GMP (*Good Manufacturing Practises*) dan lain-lain. Banyak program yang telah dijalankan perusahaan namun belum mampu menjadi budaya bagi karyawan JMR. Tanggapan serupa ditanggapi CEO pada suatu ketika. “*Ya kita memang sudah punya ISO, tapi di JMR ISO sementara ini tak lebih dari seonggok kertas yang diletakkan di atas meja...*”.

Menanggapi banyaknya orang yang berkeliaran pada jam-jam kerja di luar ruangan, GM HRD pak Asep mengatakan “*Kita sedang menata pak, tapi pelan-pelan. Di JMR ini kalo dikencengin sedikit mereka main kasar pak.*”

*Saya sudah banyak dapat ancaman dari karyawan maupun dari orang luar melalui telpon gara-gara mengenakan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin..”.*

Kondisi lain yang juga menjadi penyebab munculnya fenomena produktivitas SDM di JMR adalah adanya kenaikan biaya pemeliharaan mesin yang terus meningkat dari waktu ke waktu. Seringnya mesin-mesin produksi mengalami gangguan teknis tanpa bisa diatasi secara tuntas oleh karyawan menyebabkan biaya pemeliharaan mesin meningkat terus. Menurut Bapak Manaf (Konsultan 5S), kondisi tersebut merupakan dampak dari rendahnya budaya produktif karyawan, dan yang paling menonjol menurutnya adalah akibat masih rendahnya kemampuan *problem solving* sehingga kerusakan yang sama seringkali terjadi secara berulang. Karyawan juga belum terbiasa melakukan *improvement*. Lihat saja cara kerja selama 4 tahun ini masih saja dilakukan dengan cara yang sama meskipun mereka tahu bahwa cara itu tidak efisien. Karyawan tidak memiliki jadwal *maintenance* yang standar dan rencana *preventif maintenance*, sehingga perbaikan baru dilakukan bila telah terjadi kerusakan. *“Saya cek di lapangan, ternyata mereka itu baru mengganti motor dan komponen spareparts lainnya bila motor sudah terbakar, bukan diganti sesuai useful lifenya. Ini bukan saja mengacaukan rencana kerja unit yang bersangkutan, tapi juga merusak rencana kerja unit lain”.* *“ Bayangkan bila motor terbakar pada jam 1 malam, maka praktis mesin tidak bekerja sampai besok paginya”* ungkap pak Manaf

Menanggapi kondisi-kondisi penyebab belum produktifnya karyawan JMR, CEO perusahaan (Mr. Brett Stewardson) mengatakan bahwa ia sudah

mengetahui hal tersebut dan sedang berusaha mencari jalan keluarnya. *“Bila memperhatikan kondisi yang ada, saya berkesimpulan bahwa rendahnya produktivitas kerja di JMR ini lebih disebabkan karena faktor budaya kerja. Saya sudah pernah mengalaminya di Afrika 8 (delapan) tahun yang lalu. Dan saya berhasil mengatasinya dengan pendekatan kultur lokal. Disana saya berusaha membangun budaya produktif melalui penerapan nilai-nilai lokal yang sesuai dan berhasil. Di sini saya akan melakukan hal yang sama. Karenanya saya meng-hired konsultan servitama, bukan Ernst & Young, Servitama mengajukan proposal yang menarik bagi saya, dengan mengadopsi budaya Jepang yang menurut saya lebih sesuai dengan lingkungan JMR di sini”*. Demikian ungkapnya suatu ketika.

Konteks yang menjadi pokok perhatian pada kemunculan fenomena rendahnya tingkat produktivitas karyawan JMR ini adalah bagaimana cara meningkatkan produktivitas SDM pada PT. JMR sehingga SDM yang ada akan mampu menjalankan strategi-strategi yang telah digariskan oleh manajemen perusahaan agar dicapai SDM yang memiliki daya saing yang tinggi dan keunggulan dibanding para pesaing.

Untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam meningkatkan produktivitas SDM ini, CEO perusahaan bersama pimpinan perusahaan lainnya telah menyusun strategi-strategi yang dipandang sesuai untuk mengatasi permasalahan yang ada. Diantara strategi-strategi yang dikembangkan antara lain adalah melalui program implementasi konsep sikap kerja 5S, Program pembudayaan *kaizen*, Program penyempurnaan struktur organisasi, Program peningkatan *skill* (keahlian teknis), Program perbaikan

sistem remunerasi pegawai dan beberapa program lainnya. Ini selaras dengan pernyataan Direktur Adm dan umum yang mengatakan “... *bila bertemu pak Asep (HRD-pen) saudara bisa tahu bahwa betapa saat ini kita sedang memikirkan masalah itu sehingga biaya training demikian besarnya..*”.

Program remunerasi pegawai dilakukan terlebih dahulu oleh perusahaan. Tujuannya adalah agar karyawan memiliki rasa keadilan dalam sistem remunerasinya. “*Bila karyawan merasa diperlakukan secara adil, karyawan akan lebih mudah untuk diajak berdialog dan terlibat dalam program-program peningkatan produktivitas yang nantinya akan dicanangkan oleh perusahaan*” demikian diungkapkan oleh Direktur Adm & umum. Untuk merealisasikan program ini perusahaan telah meminta bantuan konsultan SDM, yaitu PT. MCS. Alasan pemilihan program ini juga disebabkan karena dari hasil analisis yang dilakukan CEO ternyata diketahui bahwa struktur gaji karyawan di JMR kurang menunjukkan adanya rasa keadilan. Contoh yang menonjol adalah banyaknya dijumpai gaji dari seorang supervisor yang lebih rendah dibandingkan dengan anak buahnya, atau ada juga gaji seorang *chieft shift* yang lebih rendah dari gaji seorang supervisor. Hal tersebut terjadi karena adanya sistem rekrutmen pegawai di masa lalu yang kurang terencana dengan baik, sehingga ketika merekrut karyawan dari tempat lain yang dianggap telah memiliki pengalaman diberi gaji yang tinggi sesuai dengan kesepakatan yang dibuat, yang ternyata lebih tinggi dari atasannya. Keluhan-keluhan dari karyawan atas hal tersebut sudah banyak muncul ke permukaan bahkan dalam beberapa kasus dianggap telah menjadi penyebab rendahnya tingkat produktivitas dan tanggung jawab karyawan.



Sistem remunerasi baru yang digunakan perusahaan adalah *Merit system*, di mana tiap karyawan akan diberi remunerasi sesuai dengan kinerjanya, dan kinerja karyawan akan diukur dari jabatannya. Dalam hal ini jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan kemudian dinilai kembali melalui prosedur Evaluasi Jabatan yang dilanjutkan dengan menghitung beban kerja dari masing-masing pemegang jabatan. Dari hasil evaluasi jabatan tersebut akhirnya dapat dihitung nilai jabatan (*Job value*) dari masing-masing jabatan yang ada dan dari sinilah sistem remunerasi diperbaiki. Sistem ini memang cukup mampu menjadikan remunerasi dirasakan lebih adil, karena gaji karyawan dihitung berdasarkan jabatannya, dan penilaian jabatan dilakukan dengan melibatkan karyawan dalam prosesnya. Penetapan *value* jabatan dalam prosesnya melibatkan *Focus Group Discussion* yang anggotanya terdiri dari para atasan pemegang jabatan yang terkait. Namun demikian dari kegiatan evaluasi jabatan dan perhitungan beban kerja ternyata dihasilkan kesimpulan yang memaksa direksi untuk melakukan perbaikan struktur organisasi di pabrik karena adanya jabatan rangkap bahkan terdapat duplikasi jabatan-jabatan tertentu sehingga manajemen seringkali mengalami kesulitan untuk menarik tingkat tanggung jawab para pemegang jabatan tertentu. Perbaikan struktur organisasi pabrik dan perbaikan sistem remunerasi jabatan tersebut pada akhirnya telah membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan karena telah mampu mendorong peningkatan rasa tanggung jawab jabatan serta mampu memberi motivasi baru bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif ketimbang sebelumnya. Peningkatan produktivitas kerja karyawan ini dapat dihitung dari jumlah rata-rata produksi

per bulan dibagi dengan jumlah karyawan, sehingga jumlah produksi rata-rata per karyawan per bulan pada bulan Januari 2007 sebesar 1,5 Ton (Jumlah produksi 500 Ton, dengan karyawan 325 orang), telah meningkat pada bulan Juli 2007 menjadi 2,5 Ton (Jumlah rata-rata produksi 850 Ton, dengan karyawan 340 orang).

Pemilihan strategi peningkatan produktivitas SDM melalui implementasi sikap kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seisho, Seiketsu, Shitsuke*) yang di lingkungan JMR disebut dengan istilah sikap kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin), dilandasi pemikiran bahwa sikap ini ternyata telah mampu menjadikan orang-orang yang bekerja pada perusahaan Jepang berperilaku produktif. Implementasi sikap kerja 5R juga menjadi prasarat dibangunnya budaya *kaizen* di lingkungan perusahaan Jepang sehingga perusahaan Jepang (seperti Toyota, Sony, dan lain-lain) memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain di Amerika atau Eropa. Paling tidak itu yang dimaksudkan oleh Liker and Hoseus (2008) dalam *The Toyota Culture* nya. Dimilikinya budaya *kaizen* ini menjadikan perusahaan-perusahaan Jepang senantiasa unggul dalam *design* maupun harga, karena mereka mampu mendorong karyawannya untuk selalu melakukan pengembangan secara berkelanjutan dengan mengembangkan prosedur dan cara kerja yang lebih efisien serta meningkatnya budaya kualitas kepada seluruh karyawannya.

Penerapan sikap kerja 5R di JMR dimulai dengan penunjukan PT. Servitama Consulting sebagai konsultan yang akan membantu memberikan bimbingan teknis pada PT. JMR. Dipilihnya perusahaan ini oleh JMR menurut penjelasan CEO disebabkan karena para konsultan di perusahaan ini adalah

mereka yang telah memiliki pengalaman lebih dari 30 tahun di PT. Toyota Motor Industry (TMIIN), sebuah industri kendaraan Merk Toyota milik Jepang yang sudah sangat terkenal dengan budaya 5S dan *Kaizennya*. Perusahaan ini juga menawarkan metode bimbingan teknis dengan komposisi 80% bimbingan lapangan dan hanya 20% bimbingan dalam kelas, suatu metode yang dianggap mampu mengurangi *gap* yang senantiasa muncul dalam program pelatihan. Sebagaimana diketahui bahwa pasca dilakukannya pelatihan dalam kelas selalu muncul *Gap* di mana para *trainee* seringkali tidak mampu untuk menerapkan apa-apa yang diterimanya dalam pelatihan di kelas ke dalam dunia kerja mereka, apalagi yang diterapkan adalah menyangkut sikap kerja, suatu konsep yang bersifat abstrak, bukan pelatihan teknis. Pelatihan abstrak seperti ini akan sulit dideteksi hasilnya secara visual. Namun PT. Servitama Consulting berhasil meyakinkan CEO akan keberhasilan program 5R nya, karena mereka menyajikan secara visual hasil-hasil yang telah mereka capai dari klien mereka sebelumnya, yang mana dengan pelatihan 5R dan *Kaizen* dalam 6 bulan saja telah berhasil meningkatkan produktivitas kerja kliennya rata-rata diatas 35%. Konsultan ini juga menawarkan suatu metode visual untuk mengetahui kemajuan dari pelaksanaan program 5R melalui penyajian foto-foto kegiatan 5R secara *sekuensial* dari waktu ke waktu. Penyajian Foto sebelum dan sesudah implementasi 5R secara sekuensial dari waktu ke waktu ini akan memberikan gambaran kemajuan pelaksanaan program sehingga membuat peserta menjadi tahu apakah program dapat berjalan dengan baik atau tidak. Adanya progress/kemajuan yang dicapai akan mampu meningkatkan motivasi

karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka (Lihat Gambar 4.11 yang menunjukkan penyimpanan *spareparts* sebelum dan sesudah 5S).

Gambar : 4.11  
Penyimpanan *Spareparts* Sebelum dan Sesudah 5S



Sumber : Laporan progress Tim 5S JMR

Pelaksanaan program implementasi 5R di JMR pada awal-awal penerapannya mengalami hambatan yang cukup keras dari kalangan pimpinan menengah pabrik. Tidak seperti CEO yang demikian yakin akan keberhasilan program ini, para manager pabrik justru menunjukkan sikap tidak kooperatif dengan konsultan yang ditunjuk. Mereka meragukan bahwa 5R akan mampu mendorong peningkatan produktivitas karyawan JMR. Ungkapan-ungkapan seperti: “ *apa hubunganya sikap resik dengan produktivitas, padahal kita sudah 6 bulan menjalankan program jum’at bersih, tapi tidak ada pengaruhnya terhadap produktivitas*” sebagaimana diucapkan oleh Manajer QA (Bpk Herman Faturahman). Ada juga pernyataan yang lebih sinis sebagaimana diungkapkan oleh Asisten Manajer IPAL (Bp. Hendra

Jaya): “ *Saya kuatir jangan-jangan program ini hanya mambuat bangkrut JMR. Dulu di tempat saya bekerja, perusahaan saya menjadi bangkrut tepat satu tahun setelah program 5S*”. Ada juga ungkapan yang lebih halus sebagaimana diucapkan Manajer Teknik (Bp. Sugianto) yang mengatakan: “ *Kalo pimpinan memilih program 5S ya silahkan saja, tapi bagi saya ini kebijakan yang salah. Kita itu sudah lebih maju dari itu, tapi yang jadi masalah kita ini adalah C-Work yang nggak bekerja*”.

Hambatan yang muncul di awal program tidak menjadikan semangat konsultan surut. “*Bagi kami yang penting pimpinan perusahaan komit terhadap program ini pak, itu sudah cukup. Kalo hambatan dari kalangan manajer itu biasa, karena umumnya mereka belum mengetahui 5R secara benar dan mereka banyak yang merasa terganggu peranya dengan adanya implemementasi 5R*” demikian diungkapkan oleh Pak Manaf dari konsultan. Benar saja ternyata program ini setelah berjalan 3 bulan justru mendapat dukungan yang begitu tinggi dari tim manajemen menengah seperti asisten manajer dan para *section head*. Anggota manajemen atas yang juga mendukung kuat program ini selain CEO adalah GM HRD (Bapak Asep). Bapak Asep rupanya juga terkesan dengan presentasi dari tim konsultan yang menunjukkan hasil kerja mereka di tempat lain serta sangat setuju dengan rencana kerja konsultan 5R di JMR.

Keberhasilan implementasi 5R pada unit Teknik, unit Produksi dan diikuti dengan unit-unit lain seperti *Warehouse*, dan QA juga divisi HRD dan GA telah memberikan semangat baru kepada CEO dan para manajer di pabrik, sehingga Manajer Teknik dan Manajer Produksi yang sebelumnya kurang

mendukung program 5R menjadi sangat bersemangat untuk menerapkan 5R khususnya setelah program berjalan 4 bulan dan sukses. Kondisi tersebut membuat CEO memberikan permintaan baru kepada konsultan agar program *kaizen* yang bisa bersentuhan langsung dengan angka-angka produksi bisa dimajukan penerapannya tidak menunggu sampai pada bulan ke 7 tetapi dimajukan pada bulan ke 5. Ia beralasan karena hasil evaluasi bulanan atas program 5R ternyata menunjukkan bahwa hampir seluruh area di pabrik sudah menerapkan secara konsisten 5R setidaknya sampai R ke 4. Syarat keberhasilan program *kaizen* adalah telah berjalannya konsep sikap 5R terlebih dahulu.

Pembudayaan *kaizen* sebagai salah satu strategi yang dipilih oleh direksi perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja SDM pada PT. JMR didasarkan atas pemikiran bahwa perusahaan-perusahaan Jepang yang telah memiliki budaya *kaizen* ternyata memiliki keunggulan daya saing SDM yang tinggi. Pembudayaan *kaizen* di JMR yang memberikan penekanan pada peningkatan kemampuan *problem solving* bagi karyawan, pelatihan PDCA, pembudayaan nilai-nilai kualitas melalui pembentukan QCC, pengembangan komunikasi yang lebih lancar serta pengembangan *Employee Suggestion System*, bertujuan untuk mengembangkan budaya untuk terus menerus melakukan pengembangan berkelanjutan. Bila semua karyawan memiliki budaya untuk terus menerus melakukan pengembangan maka bisa diharapkan bahwa karyawan akan menjadi lebih produktif dan tentu hal ini mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Program pembudayaan *kaizen* menjadi sangat penting karena selama ini karyawan JMR belum

memiliki budaya yang mendukung peningkatan produktivitas. Banyak dijumpai kebiasaan orang JMR menunjuk unit lain yang bersalah bila menghadapi masalah yang terjadi di unitnya. Mereka belum bisa mengidentifikasi secara tepat dan sistemik dalam mencari sumber kesalahan. Juga banyak dijumpai adanya kesalahan yang terjadi secara berulang, yang menunjukkan bahwa kemampuan pemecahan masalah belum dikuasai secara baik, belum lagi kebiasaan-kebiasaan untuk menyusun rencana kerja, mengevaluasinya secara periodik dan melakukan *action* perbaikan secara sistemik. Ini semua menunjukkan bahwa mereka belum memiliki budaya *kaizen*.

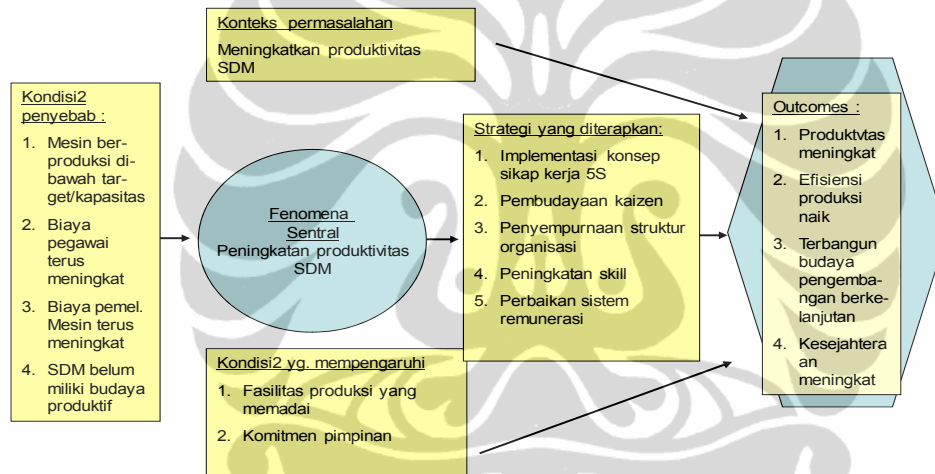
*“Implementasi 5S telah berhasil meningkatkan produktivitas JMR,”* demikian ungkapan ini diakui secara eksplisit oleh CEO perusahaan, Direktur Administrasi dan Umum serta oleh GM HRD, Manajer Produksi dan Manajer Teknik yang sebelumnya kurang kooperatif kini sangat kooperatif dengan tim konsultan bahkan seringkali meminta waktu khusus untuk berdiskusi dengan konsultan mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan produktivitas dan daya saing. Faktor-faktor yang mendorong keberhasilan ini antara lain adalah adanya komitmen yang tinggi dari CEO serta telah membaiknya sarana dan prasarana produksi di JMR.

*Outcome* yang dihasilkan dari strategi yang dikembangkan perusahaan di atas antara lain adalah meningkatnya produktivitas kerja karyawan yang ditunjukkan dengan meningkatnya produksi dari 500 Ton menjadi 1000 Ton per hari, meningkatkan efisiensi biaya produksi terbukti dengan turunnya biaya karyawan karena karyawan tidak lagi bekerja lembur setiap hari kecuali kondisi darurat, menurunnya *shutdown* mesin produksi dari sebelumnya 6

kasus dalam 1 bulan menjadi 2 kasus dalam 6 bulan yang berdampak pada efisiensi biaya perawatan mesin, mulai terbangunnya budaya 5R dan budaya *kaizen* serta kesejahteraan karyawan yang meningkat pasca perubahan sistem remunerasi karyawan di JMR.

Fenomena Peningkatan produktivitas SDM di JMR digambarkan secara visual seperti berikut:

**Gb. 4.12 Visualisasi Fenomena Peningkatan Produktivitas SDM**



Sumber : Diolah peneliti dari berbagai sumber di JMR. Teks pada Kotak fenomena dan kotak kondisi penyebab berasal dari hasil wawancara mendalam, teks pada kotak yang lain merupakan hasil observasi dan hasil interpretasi peneliti.

### **3. Visualisasi Fenomena Pengembangan Budaya Produktif di JMR**

Fenomena lain yang juga banyak dibicarakan para tineliti di JMR adalah menyangkut Fenomena pengembangan budaya produktif. Menurut penjelasan para tineliti Fenomena tersebut muncul akibat adanya kondisi-kondisi seperti belum adanya seperangkat nilai-nilai budaya yang diformalkan



di lingkungan JMR, masih banyaknya dijumpai kebiasaan karyawan yang belum searah dengan nilai-nilai budaya produktif, masih lemahnya kemampuan inovasi maupun rendahnya kemampuan untuk melakukan pengembangan berkelanjutan, sementara ancaman persaingan muncul demikian derasnya sehingga dapat mengganggu eksistensi perusahaan. Kondisi-kondisi tersebut sangat mengganggu pikiran CEO karena ia berpendapat bahwa betapapun perbaikan alat kerja dilakukan oleh perusahaan tidak akan banyak membantu dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan bila budaya karyawan belum mendukung pengembangan budaya produktif di JMR. Pandangan demikian bukan tanpa alasan karena CEO mengetahui persis bahwa sudah setahun terakhir perusahaan telah menambah kapasitas produksi, namun produksi belum juga meningkat. Selain itu telah 3 tahun perusahaan mengontrak Bukerteit (konsultan industri gula dari Australia), serta mengontrak Mr. Lui Chi Wei, (konsultan teknis produksi gula asal Singapore) yang ditugaskan secara *day to day* untuk membimbing dan mengawasi proses produksi di JMR.

Dari pengamatan penulis terlihat masih banyak kebiasaan karyawan yang belum searah dengan nilai-nilai budaya produktif. Pada jam-jam kerja, banyak karyawan yang duduk-duduk dan kongkow-kongkow di luar kantor sambil merokok dan minum kopi. Ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih kurang disiplin, kurang rasa tanggung jawab dan kurang menghargai waktu. Di sekitar musholla dan kantin juga dijumpai kulit buah, puntung dan abu rokok berserakan. Demikian pula di area produksi dijumpai gula-gula berserakan bahkan di jalan-jalan menuju unit produksi, tanpa tindakan

sistematis untuk mengatasinya (Lihat Foto pada Gambar 4.13a dan 4.13b yang menunjukkan kurang perdulinya karyawan akan lingkungannya).

Juga kebiasaan untuk menyalahkan unit lain bila terjadi *trouble* menunjukkan bahwa karyawan JMR masih rendah kemampuannya dalam pemecahan masalah. Komunikasi antar unit juga belum lancar dan ada kecenderungan untuk menyimpan data yang seharusnya dikomunikasikan dengan unit lain. Hal ini seperti ini juga dikomentari oleh Mr. Lui Chi Wei dalam suatu wawancara dengan peneliti yang mengatakan :” *orang-orang di JMR ini seperti umumnya orang Asia, mereka hanya mau komunikasi dengan orang-orang yang mereka anggap dekat saja dengan mereka. Mereka ini cenderung menyimpan rapat-rapat segala informasi yang mereka miliki dan mereka satu dengan lainnya saling menjaga dan saling menghargai namun dalam arti yang negatif. Mereka tidak mau saling mengganggu. Pekerjaan mereka dianggap seperti urusan pribadi yang orang lain tidak boleh tahu*”.

Gambar 4.13a

Sampah berserakan di Kantin



Gambar 4.13b

Debu gula menutupi lantai produksi



Sumber : hasil pemotretan oleh peneliti

Dalam bekerja sehari-hari, pada umumnya karyawan juga belum terbiasa menyusun rencana kerja, membuat laporan tertulis, menggunakan data untuk mendiskusikan pekerjaan mereka (evaluasi) dengan rekan sekerja apalagi dengan unit lainya. Hal ini selaras dengan pendapat Manager Produksi yang mengatakan “ ... *harus saya akui pak, kalo dari section head ke abawah belum jalan...*”. Karyawan pada umumnya juga belum terbiasa berpedoman pada SOP dalam bekerja. Itu bukan berarti mereka tidak memiliki SOP. Mereka sebenarnya memiliki SOP, paling tidak SOP yang digunakan untuk tujuan audit ISO 9001-2000, Namun SOPnya ternyata disimpan oleh pimpinan mereka di dalam lemari, sehingga SOP belum digunakan sebagai alat pengawasan oleh atasan maupun sebagai pedoman bagi karyawan yang bersangkutan dalam bekerja. Mereka rata-rata merasa sudah hafal dengan cara kerja yang biasa mereka lakukan. Komunikasi antar pimpinan unit masih banyak dilakukan dengan menggunakan *handy talky*, bukan dengan data tertulis, kecuali ketika rapat-rapat rutin saja. Adapun komunikasi dengan media *email* ternyata hanya berjalan sampai level *section head*. Itu semua menunjukkan bahwa kebiasaan-kebiasaan karyawan JMR pada umumnya belum searah dengan nilai-nilai maupun cara-cara yang lazim digunakan dalam dunia industri modern yang sudah demikian mengedepankan tata cara yang selalu diperbaharui (*updated*) agar memiliki keunggulan kompetitif. Hal-hal seperti di atas dianggap oleh CEO sebagai masalah besar dalam budaya sehingga perlu dikembangkan budaya produktif di JMR.

Konteks yang menjadi permasalahan dalam fenomena ke tiga ini adalah menyangkut upaya untuk mengembangkan budaya kerja produktif karyawan

serta membangun SDM yang memiliki keunggulan yang tidak mudah untuk ditiru oleh para pesaing, SDM yang senantiasa mampu melakukan pengembangan secara berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut CEO perusahaan berpendapat bahwa JMR harus mengembangkan budaya produktif yang sesuai dengan nilai-nilai lokal di Indonesia. Pola pengembangan budaya ini dimulai dengan membangun budaya produktif bagi para karyawan yang pada gilirannya bila karyawan telah memiliki nilai-nilai dari budaya produktif, maka budaya tersebut akan ditularkan dalam pola pergaulan sehari-hari di lingkungan pabrik, dan pada gilirannya akan menjadi nilai-nilai yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi.

Setelah melalui pencarian yang cukup panjang, akhirnya CEO memilih untuk mengembangkan sikap kerja 5R dan pembudayaan *kaizen* sebagai strategi untuk mengembangkan budaya produktif di lingkungan JMR. Alasannya adalah karena sikap kerja 5R dan budaya *kaizen* merupakan nilai-nilai budaya produktif yang dianut oleh perusahaan-perusahaan Jepang yang sukses, dan budaya Jepang dipandang sangat dekat dengan nilai-nilai lokal di Indonesia. Selain itu pengembangan sikap kerja 5S dan pembudayaan *kaizen* tidak sulit untuk diterapkan karena sangat sederhana dan tidak membutuhkan investasi yang terlalu besar.

Implementasi konsep sikap kerja 5R di lingkungan JMR dimulai dengan mengajarkan secara teoritis konsep 5R secara bertahap kepada para *section head*, *chief shift* dan *supervisor*, kemudian diberikan bimbingan teknis di lapangan oleh konsultan bagaimana cara menjalankan 5R dalam kehidupan kerja sehari-hari. Pengajaran dimulai dengan// penjelasan tentang konsep

sikap 'Ringkas' (*Seiri*), apa maknanya, apa tujuannya dan apa manfaatnya serta bagaimana sikap ringkas ini mampu mempengaruhi perilaku kita sehari-hari. Dalam hal ini para anggota Tim *Pilot project* diberi pelajaran *inclass* selama 2 jam di pagi hari, kemudian di siang hari mereka dibimbing di lapangan dalam aplikasinya dan di sore hari dilakukan evaluasi progress harian dan menyusun rencana kegiatan 5R untuk hari berikutnya. Dalam hal ini sangat penting untuk memiliki anggota Tim kerja yang kritis terhadap kondisi 5R di lingkungan kerja mereka, dan daya kritis ini dirangsang oleh pembimbing melalui pelatihan identifikasi masalah 5R.

Konsep sikap kerja 'Ringkas' (*Seiri*) ini mengajarkan akan pentingnya orang untuk memiliki ruang kerja yang sesuai untuk bekerja, yang ditandai dengan kebebasan anggota tubuh untuk bergerak dalam bekerja. Ini diwujudkan dengan perilaku untuk menyingkirkan seluruh barang yang dalam jangka pendek tidak berhubungan ataupun tidak diperlukan untuk bekerja. Oleh karenanya semua barang harus dipilih dan dipilah serta dijauhkan dari tempat kerja saat ini agar *flow* pekerjaan lebih lancar, *lay out* alat kerja lebih efisien dan tidak mengganggu keleluasaan untuk bergerak. Keleluasaan dalam bergerak akan menambah produktivitas kerja seseorang. Nilai lain yang penting dalam konsep 'Ringkas' adalah nilai-nilai dalam manajemen stratifikasi, dimana orang akan terbiasa dengan menyusun prioritas dan memanfaatkan ruang kerja secara optimal. Hambatan yang paling banyak dijumpai dalam implementasi sikap 'Ringkas' menurut penjelasan pak Manaf (Konsultan) adalah munculnya rasa sayang untuk menyingkirkan barang. Kesuksesan dalam implementasi konsep 'Ringkas' akan dicapai melalui 4

langkah kegiatan, yaitu: melakukan penyeragaman pengertian, pelaksanaan kegiatan meringkas dengan pengarahan konsultan, melakukan pemeriksaan berkala akan kondisi 'Ringkas' serta melakukan pelebagaan konsep 'Ringkas'. Pelebagaan konsep 'Ringkas' akan mendorong orang untuk berperilaku 'Ringkas'. Kebiasaan berperilaku 'Ringkas' akan membangun budaya efisien dan produktif (Osada, 2000).

Konsep sikap 'Rapi' (*Seiton*) mengajarkan suatu sikap untuk selalu berperilaku rapi, yang ditandai dengan perilaku untuk menata dan mengatur segala sesuatu agar lebih mudah bila dicari bila diperlukan. Perilaku ini akan mendorong orang untuk selalu menghargai waktu, karena waktu sangat penting dalam dunia industri. Bila orang terbiasa untuk berperilaku rapi, maka ia akan banyak menghemat waktu untuk kegiatan pencarian dan dengan demikian dia akan menggunakan waktunya untuk kegiatan lain yang lebih produktif. Dengan perilaku yang selalu menata dan mengatur, orang akan terbiasa dengan kegiatan yang efisien. Bila semua perilaku orang dalam perusahaan selalu bertindak efisien dan produktif dengan waktu mereka, maka produktivitas akan terus dicapai. Bila perilaku ringkas ini dilembagakan oleh perusahaan maka akan menjadi budaya bagi seluruh anggota organisasi untuk selalu bekerja dengan efisien dan produktif. Langkah-langkah dalam pembudayaan sikap 'Rapi' dimulai dengan kegiatan mengelompokkan barang, kemudian dilanjutkan dengan melakukan penataan tempat, memberi tanda-tanda batas pada area kerja, memberi tanda pengenal barang, membuat peta peletakan barang dan melembagakan kebiasaan 'Rapi' dalam

kehidupan kerja sehari-hari. Bila ini dilaksanakan, maka sikap 'Rapi' akan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Implementasi konsep 'Resik' (*Seisho*) sebagai R ke 3 dalam konsep sikap 5R memberi makna bahwa semua orang bila memiliki sikap resik akan mendorongnya untuk selalu berperilaku memeriksa dan mengecek segala sesuatu yang menjadi tugasnya, dalam hal produksi tentunya ia akan senantiasa untuk memeriksa kualitas produk yang dihasilkan secara rutin, demikian pula dengan kesiapan alat kerja agar senantiasa siap untuk digunakan setiap saat diperlukan. Resik yang artinya 'Bersih' tidak saja mengandung makna kebersihan tempat kerja maupun pakaian kerja, tetapi kegiatan memeriksa sebagaimana diuraikan di atas. Kebiasaan untuk memproduksi barang berkualitas dan senantiasa memelihara alat produksi agar selalu siap dan terawat baik// tentu akan membangun budaya produktif bagi karyawan, dan bila hal ini dilembagakan akan menjadi budaya produktif bagi seluruh anggota organisasi.

Kebiasaan bersih bukan berarti belum dijalankan di JMR. Perusahaan ini bahkan sudah menjalankan program jum'at bersih sebagai bagian dari penerapan manajemen HACCP dan GMP, yang merupakan persyaratan standardisasi bagi industri makanan. Namun harus diakui bahwa kebersihan di JMR belum membudaya kepada para karyawan. Kegiatan kebersihan selama ini dikerjakan sehari-hari oleh petugas kebersihan dan karyawan masih belum peduli untuk menjaga kebersihan terbukti dengan banyaknya sampah berserakan di dekat area kerja maupun di area kantin dan area musholla. Hal ini seperti diungkapkan oleh salah seorang operator yang

diwawancara, yang mengatakan “... wah kalo kita harus bersih-bersih iitu repot pak, kerjaan kita juga banyak. Kalo bersihin mesin sih gak apa-apa tapi untuk bersihin lantai tugasnya cleaning pak...”.

Langkah-langkah menuju kebiasaan ‘Resik’ diawali dengan menyediakan sarana kebersihan, memberikan pemahaman tentang makna kebersihan, melakukan kegiatan pembersihan oleh seluruh komponen dalam perusahaan, melakukan peremajaan tempat kerja yang sudah kurang mendukung sikap ‘Resik’ dan melestarikan ataupun melembagakan sikap ‘Resik’, Pasca implementasi sikap resik ini di JMR, masalah kebersihan lingkungan kerja kini menjadi tanggung jawab orang terdekat, bukan tanggung jawab *cleaning service* lagi seperti dahulu (Lihat Gambar 4.14, lantai produksi yang sebelumnya selalu tertutup debu gula, kini sudah tidak lagi). Ini selaras dengan pernyataan Faisal, Udi maupun tineliti lain, seperti diungkapkan Faisal “.. sekarang sudah lebih enak dan lebih bersih pak, gak kayak dulu...” “.. awalnya sih berat pak, tapi lama-lama gak terasa juga, dan sekarang sudah biasa...” “ ...anak-anak sekarang sudah mulai ngerti pak... bagaimanalah caranya biar lingkungan kerja tetap enak...”

Implementasi sikap ‘Rawat’ (*Seiketsu*) dalam konsep 5R memberi makna bahwa perusahaan harus selalu menjaga agar karyawan selalu menerapkan 3 R dalam// kehidupan kerja sehari-hari, sehingga tidak terjadi penurunan kualitas 3R dan selalu mengawasi agar 3 R menjadi kebiasaan kerja seluruh karyawan. Konsep ini diwujudkan dalam langkah-langkah seperti: menentukan butir-butir kendali 5R, menentukan kondisi-kondisi yang dianggap tidak wajar, menyusun dan menerapkan mekanisme pemantauan



lapangan akan kondisi 5R, menetapkan pola-pola tindak lanjut yang harus dilakukan apabila terjadi penurunan dan melakukan mekanisme pemeriksaan rutin atas kegiatan 5R di lingkungan pabrik. Pembiasaan konsep 'Rawat' ini akan menjadikan kebiasaan-kebiasaan dalam sikap 'Ringkas', 'Rapi' dan 'Resik" akan lebih cepat membudaya di lingkungan JMR.

Gambar 4.14

Debu gula menutupi lantai  
Sebelum 5R



Lantai ruang produksi yang bersih  
Sesudah 5R



Sumber : Hasil pemotretan oleh peneliti

Konsep sikap 'Rajin' (Shitsuke) memberi makna untuk senantiasa membiasakan melakukan sesuatu termasuk masalah 5R dengan tepat sesuai prosedur yang benar. Dalam hal ini semua prosedur operasi kerja harus distandardisasi agar menjadi acuan dalam menilai apakah pekerjaan sudah dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan prosedurnya atau belum. Dalam konsep 'Rajin' juga termasuk di dalamnya adanya suatu sistem pembelajaran dan penyebaran pengetahuan, khususnya yang menyangkut 5R secara

benar. R ke 5 ini pada dasarnya merupakan pelembagaan 5R ke dalam kehidupan kerja sehari-hari. R ke 5 ini baru bisa diimplementasikan bila R1 s.d R4 berjalan secara baik di perusahaan.

Tahapan untuk mencapai sikap 'Rajin' dimulai dengan tahap pengendalian visual yang meliputi kegiatan antara lain: pembuatan sistem pengendalian visual, memajang Foto-Foto kegiatan sebelum dan sesudah 5R, menyebar luaskan slogan-slogan 5R, dan membuat lembar kontrol 5R. Tahap berikutnya adalah pembudayaan 5R yang dilakukan melalui kegiatan sosialisasi secara luas nilai-nilai 5R, memeriksa pengendalian visual, melakukan sosialisasi slogan 5R, dan melakukan evaluasi 5R. Terakhir adalah tahap pelatihan yang meliputi penyusunan SOP 5R, patroli 5R, membangun sistem pencegahan, mengadakan pelatihan secara intensif dan selalu mengkampanyekan 5R secara luas.

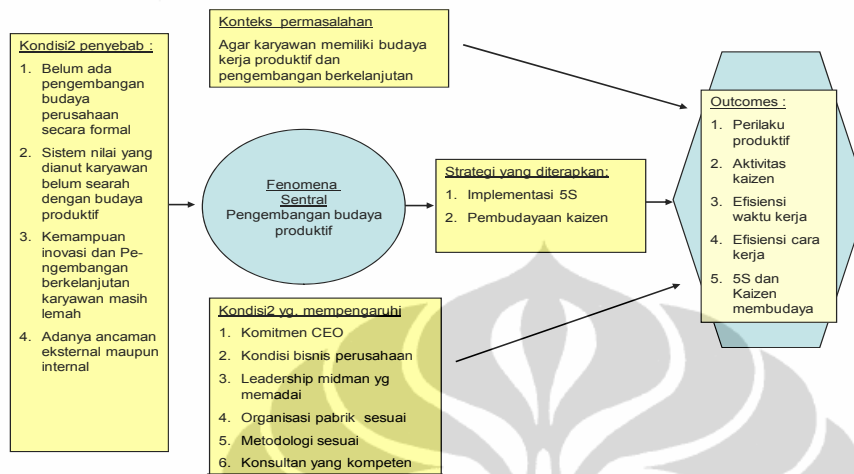
Bila 5R dapat diterapkan secara baik, maka akan terbentuk kebiasaan-kebiasaan karyawan untuk menghargai waktu, mengejar efisiensi, memperhatikan kualitas secara seksama serta disiplin dalam merawat dan rajin dalam melembagakan 5R sehingga akan terbentuk budaya kerja produktif di lingkungan perusahaan. Berjalannya 5R juga akan menjadi prasarat bagi pembudayaan *kaizen* pada suatu perusahaan.

Dipilihnya *kaizen* sebagai salah satu strategi yang akan dijalankan dalam membangun budaya produktif di JMR dilandasi pemikiran bahwa *kaizen* merupakan salah satu faktor yang membuat perusahaan-perusahaan Jepang

memiliki keunggulan dibandingkan dengan industri dari negara lain. *Kaizen* juga menekankan pada upaya untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah oleh karyawan, suatu kondisi yang memang dibutuhkan saat ini oleh JMR. Selain itu falsafah *kaizen* yang sangat mencirikan budaya timur masih searah dengan nilai-nilai yang dianut kebanyakan masyarakat Indonesia, sehingga dalam penerapannya juga tidak terlalu sulit. Memang tidak ada yang mudah dalam membangun budaya produktif pada suatu perusahaan, namun membudayakan *kaizen* di Indonesia akan lebih mudah dibandingkan dengan membangun budaya produktif dengan mengadopsi nilai-nilai yang dianut kebanyakan perusahaan Amerika atau Eropa. “*Saya berharap dengan kaizen tidak akan menimbulkan culture shock di JMR ini, karena saya tahu kaizen ini sangat sesuai dengan kultur Indonesia*”, demikian diungkapkan CEO dalam *workshop* yang diadakan perusahaan. Keberhasilan *Kaizen* juga di akui oleh Manager Produksi, Manager Teknik maupun Konsultan Teknis (Mr. Luis), seperti ungkapnya “... anak-anak *sekarang sudah lebih giat dalam melakukan terobosan...*”

Berdasarkan uraian di atas, visualisasi Fenomena Pengembangan Budaya Produktif yang dikembangkan di JMR terlihat dalam gambar berikut:

### Gb. 4.15 Visualisasi Fenomena Pengembangan Budaya Produktif



Sumber : Diolah dari berbagai sumber di JMR. Teks pada pada kotak fenomena dan kondisi penyebab berasal dari hasil wawancara mendalam dan teks pada kotak lainnya merupakan hasil observasi dan interpretasi peneliti

#### 4. Visualisasi Fenomena Implementasi Sikap 5S

Fenomena ke 4 (empat) yang paling banyak menarik perhatian para tineliti di lingkungan JMR pada masa penelitian berlangsung adalah menyangkut Fenomena Implementasi sikap 5S. Sikap 5S yang penerapannya di JMR disebut sebagai sikap 5R adalah seperangkat konsep tentang sikap kerja yang diyakini apabila diterapkan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang mengarah kepada perilaku kerja produktif. Sikap 5S ini banyak digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan-perusahaan Jepang dalam membangun perilaku kerja produktif serta dijadikan landasan dalam menerapkan konsep-konsep manajemen kinerja seperti *Kaizen*, *QCC*, *ESS*

dan lain-lain, yang tujuannya adalah membangun budaya produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan agar dicapai daya saing yang tinggi.

Sikap kerja 5R yang terdiri dari sikap Ringkas (*Seiri*), Rapi (*Seiton*), Resik (*Seisho*), Rawat (*Seiketsu*) dan Rajin (*Shitsuke*), pada kenyataannya tidaklah terlalu sulit untuk diterapkan di Indonesia karena konsep-konsep yang terkandung di dalamnya sudah cukup familiar dengan nilai-nilai yang banyak diajarkan oleh orang-orang tua kepada anaknya. Konsep Ringkas yang mengajarkan kita untuk memiliki kemampuan mengatur prioritas dan menyingkirkan semua barang yang tidak kita perlukan dari lingkungan kerja kita memiliki makna bahwa kita harus senantiasa berperilaku rasional dengan memberikan perhatian yang lebih besar untuk mengefisienkan gerakan kita dalam bekerja dengan menyingkirkan barang-barang yang bisa mengganggu gerakan. Konsep Ringkas juga mengajarkan kita untuk selalu mencari jalan maupun prosedur kerja yang lebih efisien dari waktu ke waktu sehingga bisa dicapai penghematan dalam berbagai aspek biaya. Penghematan biaya dan efisiensi gerak inilah yang akan mendorong karyawan untuk berperilaku produktif sehingga bisa dicapai daya saing yang terus meningkat.

Konsep Rapi (*Seiton*) mengajarkan kepada kita untuk memiliki nilai-nilai unggul berupa manajemen stratifikasi. Dalam manajemen stratifikasi karyawan akan diajarkan untuk mampu mengelompokkan barang maupun file sedemikian rupa sehingga mudah untuk dicari bila diperlukan dan disimpan dengan cara yang baik agar tidak terjadi kerusakan yang dapat menurunkan fungsi dari alat maupun barang-barang yang diperlukan dalam proses kerja maupun dalam proses produksi. Bila karyawan memiliki kebiasaan untuk

mengatur dan menempatkan barang sedemikian rupa dengan identifikasi yang mudah dikenali, maka orang-orang akan berperilaku produktif dengan mampu menghemat waktu pencarian dan menghemat waktu perencanaan produksi. Perilaku ini tentu akan meningkatkan produktivitas dan daya saing industri.

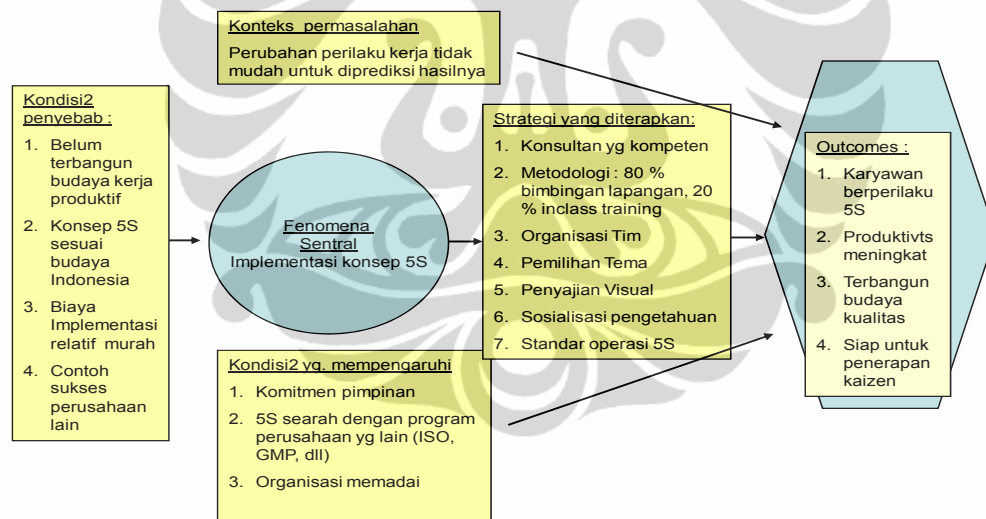
Konsep Resik (*Seisho*) mengajarkan kita untuk senantiasa memiliki kebiasaan untuk berperilaku bersih. Perilaku bersih memberi makna bahwa kita harus selalu berkomitmen terhadap kualitas, karena tanpa tempat kerja, baju kerja maupun hasil kerja yang selalu bersih maka kita tidak akan bisa mempertahankan mutu yang dipersyaratkan. Konsep ini mendorong pada perilaku memeriksa dan selalu menjaga agar alat kerja selalu dalam keadaan bersih dan hasil produksi selalu diperiksa kualitasnya. Bila ini dijalankan, maka produktivitas akan dicapai, karena mesin selalu siap untuk beroperasi sesuai standarnya, produk yang dihasilkan akan selalu berkualitas sehingga tidak ada pekerjaan *rework* maupun produk rusak yang dapat merugikan perusahaan. Bila konsep ini berjalan baik tentu akan menjadikan perusahaan semakin produktif dan akan memiliki daya saing yang terus meningkat.

Konsep Rawat (*Seiketsu*) mengajarkan kita untuk senantiasa berperilaku merawat yang memiliki arti bahwa kita harus selalu konsisten untuk menjalankan ketiga konsep sikap yang diajarkan sebelumnya dengan penuh tanggung jawab dan disiplin dan terus menerus mengulang setiap hari sehingga bisa menjadikan ketiga konsep sebelumnya sebagai suatu kebiasaan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Ini merupakan pemaknaan yang hakiki dari konsep 5S, yaitu bagaimana agar kita terbiasa untuk

mengulang dan mengulang terus sehingga menjadi terbiasa, dan bila sudah terbiasa maka menjadi produktif juga akan menjadi hal yang biasa bukan sebagai beban. Konsep ke 4 ini dilanjutkan dengan konsep ke 5, yaitu Rajin (*Shitsuke*), suatu konsep untuk menjadikan 5R sebagai budaya tidak saja kebiasaan pribadi tetapi diajarkan dan ditularkan kepada semua karyawan sehingga produktivitas akan menjadi sistem nilai perusahaan bukan sekedar pribadi-pribadi di dalam perusahaan.

Model visual dari fenomena implementasi 5S di JMR adalah seperti gambar berikut:

**Gb. 4.16. Visualisasi Fenomena Implementasi 5S**



Sumber : Diolah peneliti dari sumber di JMR. Teks pada kotak fenomena dan kondisi penyebab berasal dari hasil wawancara mendalam, Teks pada kotak lainnya merupakan hasil observasi dan interpretasi peneliti

Dari visual diatas dapat dilihat bahwa meskipun secara konseptual, nilai-nilai yang terkandung dalam konsep 5S sudah cukup dikenali oleh

masyarakat Indonesia, namun dalam penerapannya tidaklah mudah untuk dilakukan, karena merupakan perubahan perilaku dimana pada umumnya hasil dari suatu proses perubahan perilaku sangat sulit untuk diprediksi sehingga banyak pihak yang meragukan keefektifan dari program 5S sebagai strategi untuk melakukan perubahan perilaku menuju perilaku kerja produktif. Hal ini pula yang menjadi konteks permasalahan dalam kemunculan fenomena implementasi 5S ini.

Kemunculan Fenomena implementasi 5S itu sendiri disebabkan karena beberapa alasan, yaitu : 1) Kondisi karena belum terbangunnya budaya kerja produktif di lingkungan JMR, 2) Pemahaman bahwa konsep 5S dianggap sebagai konsep yang sesuai dengan budaya Indonesia, 3) Anggapan bahwa biaya implementasi 5S tidak mahal serta 4) Adanya contoh-contoh sukses dari perusahaan yang telah mengimplementasikan 5S yang bisa dijadikan sebagai *benchmark*. Hal ini seperti diungkapkan oleh CEO perusahaan (Mr. Brett), Direktur Produksi (Mr. Mike) maupun GM HRD (Bapak Asep) dalam berbagai kesempatan. Dalam sambutan pembukaan seminar 5S di Hotel Jayakarta. Anyer, Mr. Brett mengatakan bahwa ia tidak menginginkan JMR untuk melakukan pemecatan karyawan oleh sebab JMR kalah bersaing dengan perusahaan lain, seperti katanya: “...*Bila tidak ingin ada pemecatan maka kita harus bekerja sama dengan keras...*” Ia menyadari bahwa produktivitas JMR masih rendah.

Pada kesempatan lain ia juga mengatakan bahwa 5S sangat cocok digunakan dalam program peningkatan daya saing JMR karena dia sudah melihat contoh-contoh kesuksesan perusahaan yang telah menerapkannya.



Demikian pula yang dikatakan oleh Mr. Mike yang baru saja seminggu sebelum seminar dilakukan telah melihat secara langsung penerapan program 5S di Nestle yang ia nilai sangat berhasil dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Ia sangat yakin 5S cocok untuk diterapkan di JMR. GM HRD (Bapak Asep) juga mengatakan hal yang serupa dengan mengatakan bahwa 5S sangat cocok untuk diterapkan di JMR karena selain penerapannya tidak terlalu sulit juga biayanya tidak terlalu mahal. Ia juga menyatakan bahwa setelah melihat contoh-contoh penerapan 5S di perusahaan lain sebagaimana dipaparkan oleh konsultan, maka ia sangat yakin bahwa 5S bisa diterapkan di JMR dengan sukses dan akan dapat membantu mengatasi masalah yang sedang dihadapi perusahaan. Berbagai pendapat di atas disampaikan oleh para petinggi JMR dalam berbagai kesempatan karena mereka menyadari bahwa implementasi konsep 5S menghadapi masalah yang tidak mudah karena menyangkut perubahan perilaku yang selalu sulit untuk diprediksi hasilnya.

Untuk mengimplementasikan konsep 5S dalam kehidupan kerja karyawan JMR sehingga mampu merubah perilaku karyawan menjadi lebih produktif tentu saja harus dilakukan dengan baik dan cermat dan dikembangkan strategi-strategi implementasi yang tidak mudah. Hal ini disebabkan karena implementasi 5S diharapkan tetap berjalan dengan baik tanpa harus mengganggu proses produksi yang sedang berjalan sehingga dua hal bisa dilakukan sekaligus, yaitu berproduksi dan merubah perilaku kerja. Strategi implementasi yang diambil antara lain menyangkut strategi Pemilihan Konsultan yang dianggap kompeten, Strategi dalam pola penerapan 5S

(metodologi), Pembentukan organisasi Tim yang tepat, Pemilihan Tema yang sesuai, Sistem *Monitoring* kegiatan program yang bisa dilakukan secara visual, Metodologi yang digunakan dalam sosialisasi pengetahuan 5S secara luas serta Pelembagaan standar operasi 5S. Pemilihan strategi implementasi tersebut tentu saja memiliki alasan-alasan kuat masing-masing.

Strategi memilih konsultan yang kompeten dianggap penting untuk dilakukan mengingat implementasi 5S merupakan suatu proses perubahan perilaku sehingga apa yang dilakukan tidak cukup hanya dibimbing oleh konsultan yang memahami teori semata namun belum memiliki pengalaman untuk implementasi. PT. JMR dalam memilih konsultan telah melakukannya melalui proses pemilihan yang cukup profesional. Dalam hal ini perusahaan telah memanggil beberapa konsultan terkenal untuk memberikan presentasi tentang konsep dan rencana kerja mereka dalam membangun budaya produktif di JMR. Tercatat 3 konsultan HRD dan manajemen yang memberikan presentasi tentang konsep membangun budaya produktif di JMR yang keseluruhannya mengajukan usulan pendekatan *western* sebagai strategi untuk membangun budaya JMR. Hanya Servitama Consulting saja yang mengajukan konsep membangun budaya produktif melalui implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen*. Pada akhirnya Servitama Consulting yang ditunjuk untuk menjadi konsultan perusahaan dalam membangun budaya produktif melalui 5S dan *kaizen*. Pemilihan ini menurut Bapak Asep (GM HRD) dilandasi pemikiran bahwa Servitama berhasil meyakinkan Direksi JMR dengan penyajian contoh-contoh sukses secara visual beberapa perusahaan yang telah menerapkan 5S dan *kaizen*. Konsultan juga berhasil meyakinkan

perusahaan bahwa implementasi 5S tidak terlalu sulit serta biaya implementasi yang tidak mahal. Pemilihan konsultan yang kompeten merupakan strategi penting dalam fenomena implementasi 5S di JMR, karena konsultan pembimbing akan menentukan gaya dan cara pendekatan yang akan diterapkan. Bila menilik komposisi pemegang saham yang mayoritas dimiliki asing serta struktur pimpinan perusahaan yang sebagian besar juga bergaya Eropa (CEO dan Direktur produksi adalah orang Eropa) yang tentu akan lebih familiar dengan budaya barat, maka pemilihan Servitama Consulting yang membawa budaya Timur sebagai konsultan JMR menunjukkan bahwa pemilihan konsultan yang kompeten ini telah menjadi strategi penting yang telah dikembangkan oleh manajemen JMR.

Pada umumnya strategi yang dikembangkan dalam menerapkan konsep-konsep budaya dilakukan melalui metode pelatihan dan sosialisasi yang luas, bahkan pelatihan umumnya memakan porsi tak kurang dari 50%. Ini sebagaimana hasil observasi awal yang dilakukan peneliti pada 2 (dua) BUMN seperti dijelaskan dalam bab I. Hal ini dilakukan karena pada umumnya konsep-konsep budaya yang diterapkan mengandung nilai-nilai abstrak yang sulit untuk dilakukan pengukuran dengan jelas khususnya atas dampaknya terhadap pekerjaan. Hal yang berbeda diterapkan dalam implementasi konsep sikap 5R di JMR. Konsultan yang ditunjuk ternyata mengembangkan strategi implementasi melalui metode 20% pelatihan dalam kelas dan 80% bimbingan lapangan. Metode ini dikembangkan dengan pemikiran bahwa perubahan perilaku tidak cukup dilakukan melalui pelatihan dalam kelas karena konsep-konsep yang dikembangkan sangat bersifat

praktis (*sound practises*) sehingga bila pelatihan lapangan kurang diberikan akan berdampak pada kesulitan implementasi dari konsep-konsep sikap yang dikembangkan. Kekhawatiran seperti itu memang beralasan karena kurangnya bimbingan lapangan sering menimbulkan *gap* yang lebar antara pelatihan dalam kelas dengan perilaku kerja di lapangan, sebagaimana diungkapkan bapak A. Manaf (Konsultan Servitama), yang mengatakan “ ... *dalam implementasi 5S, teori hanya 20%, selebihnya harus berupa bimbingan lapangan, karena tanpa bimbingan lapangan yang cukup maka tidak akan efektif ...*”

Lebih lanjut Pak Manaf menjelaskan bahwa strategi implementasi 5R di JMR juga dilakukan dengan membentuk Organisasi Tim yang baik. Tim yang dibentuk harus merepresentasikan sebagian besar dari orang-orang yang berada dalam jajaran manajemen menengah dari perusahaan. Ini disebabkan karena peran manajemen menengah dalam manajemen Jepang memang sangat besar. Namun demikian keterlibatan manajemen senior dalam Tim juga sangat penting, karena dalam budaya timur, pola panutan dan senioritas sangat dominan dalam pergaulan sehari-hari.

Dari dokumen struktur organisasi tim 5R di JMR diketahui bahwa organisasi tim kerja 5R dipimpin oleh manajer teknik dan wakilnya adalah manajer produksi. Sementara itu organ-organ dalam tim terdiri dari pada *section head*, *chift shif* dan para *supervisor* sementara direktur produksi dan GM HRD duduk sebagai tim pengarah. Penunjukkan Manajer Teknik sebagai ketua Tim 5R di JMR menurut pak Manaf dilatarbelakangi kondisi setempat di mana persoalan produktivitas di JMR dipengaruhi oleh alasan teknis, yaitu

adanya mesin-mesin produksi yang dianggap belum bekerja dengan optimal karena seringnya terjadi gangguan yang bersifat teknis. Untuk itu para pimpinan JMR berasumsi bahwa bila divisi teknik bisa dibenahi, maka otomatis produktivitas bisa ditingkatkan, suatu anggapan yang bisa benar tapi bisa juga salah karena sesungguhnya di JMR yang terjadi adalah masalah produktivitas SDM. Namun alasan demikian bisa saja dipilih karena yang penting adalah bagaimana agar Tim bisa bekerja dengan efektif. Alasan pembentukan Tim 5R dengan memperbanyak keterlibatan manajemen menengah menurut peneliti dilandasi pemikiran bahwa dalam manajemen Jepang, peran dari manajemen menengah sangat dominan dalam proses pengambilan keputusan, meskipun keputusan akhir selalu ditentukan berdasarkan senioritas.

Pemilihan tema juga sangat penting dalam proses implementasi 5S. Dari observasi partisipan peneliti dalam tim 5R menyimpulkan bahwa pemilihan tema di JMR dilandasi pertimbangan-pertimbangan seperti apa yang dirasakan sebagai faktor paling penting untuk diatasi dan dapat memberikan dampak yang besar terhadap tujuan program. Tema kegiatan 5R di JMR terdiri dari tema utama, tema *Pilot project* dan tema dari masing-masing divisi. Mengingat masalah yang dianggap paling krusial di JMR adalah produktivitas, maka tema besar yang dipilih untuk membangun budaya produktif di JMR adalah “ *Productivity Improvement Program*”. Strategi pemilihan tema menjadi penting karena dalam proses perubahan harus dipilih tema-tema yang dianggap menjadi masalah dan berdampak luas terhadap kinerja perusahaan. Selain itu keberhasilan mengatasi masalah dalam jangka pendek harus dapat

dilihat hasilnya oleh karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk terus melakukan perubahan. Pemilihan tema utama maupun tema-tema unit dilakukan melalui diskusi yang cukup intensif antara konsultan dengan Tim 5R. Untuk *pilot project* tema yang dipilih adalah “ *Total Preventive Maintenance (TPM)*”, sementara tema-tema yang dipilih unit (Divisi) berbeda-beda sesuai dengan hasil diskusi yang dilakukan. Sebagai contoh untuk tema awal di unit produksi adalah “ Mengatasi kebocoran debu di area produksi”, tema awal di area gudang adalah “ 3R di gudang *S/LO*” dan lain-lain. Pemilihan tema yang tepat menjadi strategi penting dalam keberhasilan proses implementasi sikap 5R di lingkungan JMR.

Menurut hemat penulis implementasi 5R merupakan proses penanaman sikap kerja yang diharapkan mampu merubah perilaku kerja karyawan. Implementasi sikap kerja 5R sebagai proses perubahan budaya sebagaimana juga terjadi pada proses perubahan lainnya selalu sulit untuk diukur kemajuan hasilnya sehingga orang tidak tahu apakah yang dilakukan sudah benar atau belum atau bahkan sulit untuk melihat apakah perubahan sikap tersebut sudah terwujud dalam perubahan perilaku. Untuk itu diperlukan alat atau metode yang bisa memberikan gambaran tentang proses perubahan yang terjadi serta dampaknya terhadap perilaku kerja. Metode yang dipilih sebagai strategi dalam implementasi sikap kerja 5R di JMR adalah melalui penyajian visual atas berbagai aktivitas yang dilakukan dalam proses perubahan yang berjalan. Visual utama yang digunakan adalah media Foto yang disajikan secara sekuensial dan berseri yang dipajang di berbagai area yang memungkinkan dibaca oleh banyak orang. Dalam hal ini foto-foto lingkungan

kerja sebelum, selama proses dan sesudah kegiatan 5R dilakukan selalu didokumentasikan melalui media foto dan selanjutnya dipasang di papan pengumuman ataupun papan kegiatan 5R. Dari sini orang-orang akan bisa melihat apakah proses perubahan yang berjalan telah berdampak pada perubahan lingkungan kerja mereka (Lihat contoh Foto 5R pada Gambar 4.12 di atas).

Visualisasi juga dilakukan dalam kegiatan sosialisasi konsep maupun perintah-perintah dalam 5R. Dalam hal ini pembuatan gambar karikatur maupun penyajian grafik visual produksi menjadi penting dan dengan demikian dibaca dengan mudah oleh karyawan. Penyajian gambar sangat penting dalam proses implementasi 5R, karena sebuah gambar bisa menggantikan ribuan kata-kata, demikian diungkapkan oleh bapak Manaf (konsultan). Visual juga mampu meyakinkan orang akan perkiraan hasil akhir dari suatu program perubahan perilaku bila melihat contoh keberhasilan yang terjadi di tempat lain. Demikian setidaknya yang menjadikan direksi JMR memilih servitama consulting untuk membantu perusahaan dalam program perubahan perilaku karyawannya seperti dikemukakan oleh pak Suryo (Direktur Adm & Umum).

Dari Observasi juga diketahui adanya strategi lain yang dikembangkan Tim kerja 5S dalam program implementasi 5R yaitu strategi dalam sosialisasi pengetahuan 5R kepada seluruh anggota organisasi. Ini berkaitan dengan manajemen waktu dan biaya serta menyangkut pengaturan orang-orang sedemikian rupa agar 5R dapat berjalan tanpa harus mengganggu jalanya proses produksi. Mengingat 5R harus melibatkan semua orang di lingkungan

pabrik, maka sosialisasi 5R juga harus dilakukan kepada semua karyawan. Namun hal seperti itu sulit dilakukan mengingat perusahaan juga memiliki kewajiban untuk memenuhi target-target produksi yang telah dibuatnya. Untuk itu sosialisai program dilakukan melalui pelatihan secara bertahap dari tingkat pimpinan senior sampai tingkat *frontliner* dan dilakukan dalam dua sesi berbeda pagi dan sore dengan durasi masing-masing 2 jam per hari dua kali seminggu. Itu merupakan pelatihan dalam kelas. Selanjutnya pada sesi siang hari, konsultanlah yang mendatangi karyawan ke lapangan dengan memberikan bimbingan teknis tentang cara menerapkan ilmu yang mereka peroleh di dalam kelas ke dalam dunia kerja. Pada level tertentu seluruh tingkatan manajerial dikumpulkan di satu tempat untuk diberikan *workshop* dengan tujuan agar pemahaman yang mereka terima secara bertahap dan dalam durasi yang berbeda dapat diselaraskan sehingga tidak terjadi salah pemahaman diantara sesama pimpinan baik pada tingkat manajerial maupun lapangan. Pimpinan-pimpinan ini diharapkan dapat menularkan ilmunya kepada anggota tim (bawahan) mereka. Strategi ini ternyata cukup efektif diterapkan di JMR. Seperti itulah proses implementasi 5R di JMR sebagaimana ditangkap oleh peneliti dari aktivitas observasi partisipan yang dilakukan.

Selanjutnya pak Manaf menjelaskan bahwa untuk menjadikan 5R sebagai kebiasaan sehari-hari karyawan JMR, maka Tim 5R JMR menerapkan strategi implementasi melalui penyusunan standar operasi 5R. Standar ini disusun sedemikian rupa oleh Tim kerja 5R dan ditempelkan pada dinding di lingkungan kerja karyawan dan dijadikan sebagai pedoman untuk



pelaksanaan 5R. Ini semacam SOP 5R dan dijadikan sebagai pedoman oleh karyawan serta difungsikan oleh atasan mereka sebagai alat kontrol. Orang-orang yang tidak melakukan kegiatan 5R sesuai SOP akan diingatkan oleh teman-teman mereka, karena 5R menjadi kebiasaan semua orang di pabrik. Standar operasi 5R seperti ini menurut observasi peneliti di lingkungan JMR cukup efektif terlihat dengan adanya aktivitas karyawan yang selalu membersihkan alat kerja dan lingkungan kerjanya 5 menit sebelum pulang serta penataan alat kerja yang ringkas dan rapi.

Dari analisis atas visual sebagaimana tertera dalam Gambar 4.14 di atas terlihat bahwa faktor-faktor yang mendorong keberhasilan proses implementasi 5R di JMR adalah adanya komitmen yang tinggi dari pimpinan perusahaan, keselarasan program 5R dengan program-program lain yang dikembangkan JMR seperti program ISO 9001-2000, program GMP (*Good Manufacturing Practices*), HACCP dan program-program lain, juga faktor organisasi JMR yang cukup memadai bagi implementasi konsep sikap kerja 5R.

Komitmen pimpinan JMR khususnya CEO dalam keberhasilan program implementasi 5R sangat tinggi. Ini dibuktikan dengan seringnya CEO perusahaan hadir pada acara-acara yang diselenggarakan dalam rangka kegiatan 5R seperti kegiatan *kick off ceremony*, kegiatan *workshop*, evaluasi periodik atas progress 5R serta kegiatan-kegiatan lain seperti mendatangi area pabrik dan memuji orang-orang yang melaksanakan 5R. Komitmen lain ditunjukkan dengan disetujuinya hampir seluruh usulan anggaran yang diajukan Tim kerja 5R, menanggapi secara positif usulan-usulan yang

disampaikan oleh konsultan 5R dan berbagai jenis dukungan lainnya. Dampak dari dukungan yang diberikan pimpinan ini membuat seluruh Tim kerja 5R menjadi sangat bersemangat termasuk karyawan perusahaan secara keseluruhan untuk melaksanakan 5R dalam kehidupan kerja sehari-hari, bahkan manajer produksi dan manajer Teknik yang semula kurang serius dalam kegiatan 5R menjadi demikian seriusnya untuk melaksanakan 5R di lingkungan JMR. Ini sebagaimana diungkapkan oleh Hartono (wakil ketua tim di *Pilot Project*): “.. wah kalo sekarang enak nih. Kita minta apa saja dikasih sama pak Brett....”.

Untuk masyarakat Indonesia yang sangat menghargai nilai-nilai panutan, contoh dan dukungan CEO dan para manajer sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi 5R .

Faktor keselarasan program 5R dengan program-program lain yang diterapkan oleh JMR juga sangat mempengaruhi keberhasilan 5R di JMR. “*Terus terang buat kami program 5R ini bukan masalah besar. Kami di JMR ini sudah 3 bulan mencanangkan program jum’at bersih sebagai bagian dari kegiatan GMP*”, demikian diungkapkan oleh bapak Suryo Alam (Direktur Adm. & umum). Memang program 5R dalam banyak hal searah dengan program GMP maupun program ISO 9001-2000 yang sedang diimplementasikan di JMR. Kerapian administrasi, penataan *layout* dan *flow* produksi serta kepatuhan pada SOP yang ditanamkan dalam konsep sikap ‘Rapi’ sangat mendukung program ISO yang sedang dibangun oleh perusahaan. Itu sebabnya implementasi 5R dapat dengan cepat diterapkan di JMR. Faktor lain yang juga cukup mempengaruhi keberhasilan implementasi 5R di JMR

adalah adanya organisasi yang memadai di lingkungan pabrik di JMR. Perkuatan peran manajemen menengah yang diwakili oleh kehadiran peran yang lebih besar dari tingkatan, *Section head*, *Chief shift* dan supervisor dalam proses pengambilan keputusan di JMR cukup mendorong keberhasilan implementasi 5R.

*Outcome* yang dihasilkan dari program implementasi 5R sebagaimana digambarkan dalam visual di atas antara lain berupa terbentuknya perilaku 5R di lingkungan karyawan JMR, meningkatnya produktivitas karyawan dan mesin, terbangunnya budaya kualitas di lingkungan JMR serta adanya kesiapan JMR untuk melakukan pembudayaan kaizen. Terbentuknya perilaku 5R di lingkungan JMR terlihat dari banyak hal, seperti kebiasaan karyawan yang selalu melakukan aktivitas kebersihan lingkungan oleh diri mereka sendiri yang sebelumnya dikerjakan oleh *cleaning service*, lingkungan kerja karyawan yang tampak lapang dengan layout yang lebih luas serta penataan barang-barang yang baik dan mudah untuk dicari bila diperlukan dan beberapa hal lainnya. Hal seperti ini tidak saja dilihat oleh kaca mata peneliti tetapi juga secara eksplisit telah diakui oleh CEO perusahaan, Direktur produksi, Direktur Adm dan Umum serta para pemegang saham perusahaan, sebagaimana diungkapkan oleh GM HRD yang mengatakan “...yang penting para shareholders puas dengan 5S yang kita jalankan...” juga ungkapan dari Direktur Adm. dan Umum yang mengatakan “...kita sekarang sudah cukup berbangga. Program 5S kita sudah menunjukkan hasil yang cukup baik...”. Dalam bulan April dan Juli 2007 rombongan pemegang saham perusahaan telah diundang melakukan *factory tour* oleh CEO perusahaan dan mereka

memuji kondisi pabrik yang ringkas, rapi dan resik saat ini dan jauh lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Memang perubahan perilaku ini belum dapat dikategorikan sebagai membudayanya 5R di lingkungan JMR, karena kurun penelitian yang dilakukan oleh peneliti hanya meliputi waktu 1 tahun lebih sedikit saja sehingga belum bisa dikatakan bahwa perilaku yang sudah ditunjukkan karyawan telah menjadi budaya karyawan JMR.

*Outcome* yang juga dihasilkan dari program implementasi 5R ini berupa peningkatan produktivitas. Ini dapat dilihat dari laporan produksi yang pada awal program 5R baru mencapai 500 Ton per hari, di bulan ke 7 implementasi 5R telah mencapai tingkat produksi 900 Ton per hari, padahal jam kerja karyawan mengalami penurunan, dimana tingkat lembur kerja karyawan yang sebelumnya menjadi kewajiban seluruh karyawan kini menjadi selektif bagi orang-orang tertentu saja. Memang peningkatan produktivitas ini tidak bisa diklaim semata-mata karena faktor 5R tetapi banyak juga faktor lain yang mempengaruhi, antara lain adanya penyempurnaan struktur organisasi pabrik, program pembudayaan kaizen, peningkatan kapasitas mesin pendukung dan berbagai program lain selain program 5R itu sendiri. *Outcome* lain yang dihasilkan dari program implementasi 5R adalah terbangunnya budaya kualitas. Ini memang dibangun melalui program 5R dengan implementasi sikap “Resik”. Implementasi sikap resik mendorong perilaku karyawan untuk selalu memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan dan ini ditanamkan nilai-nilainya melalui 5R. Nilai ini mungkin juga dipengaruhi oleh implementasi ISO yang juga membangun budaya kualitas di JMR. Pasca implementasi 5R telah menciptakan kondisi kesiapan JMR untuk mulai

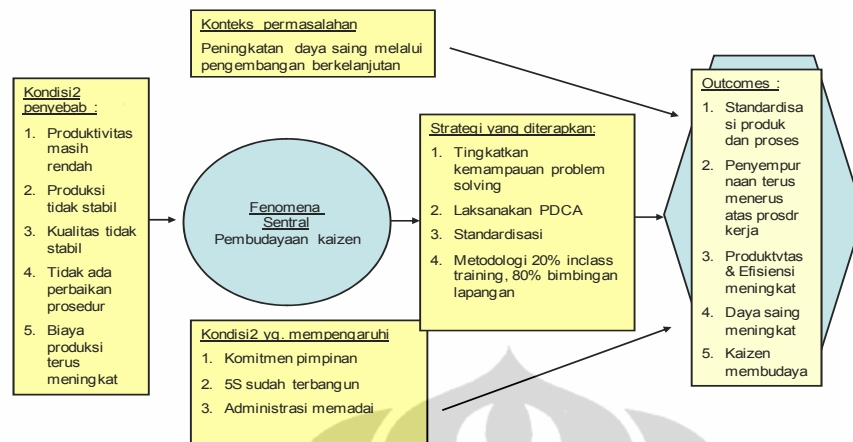
melakukan pembudayaan *kaizen*. Ini seperti yang diungkapkan oleh bapak Manaf yang menyatakan bahwa atas permintaan CEO program pembudayaan *kaizen* dimajukan dari semula direncanakan untuk diterapkan mulai bulan ke 7 dimajukan menjadi bulan ke 5. Ini bisa saja dilakukan karena kondisi 5R yang sudah cukup baik di JMR sehingga program pembudayaan *kaizen* sudah bisa dimulai.

### **5. Visualisasi Fenomena Pembudayaan Kaizen**

Fenomena ke 5 yang paling banyak dibicarakan oleh para tineliti di lingkungan JMR adalah menyangkut program pembudayaan *kaizen*. *Kaizen* adalah suatu konsep tentang peningkatan daya saing perusahaan melalui pengembangan berkelanjutan. Perusahaan yang mampu membudayakan *kaizen* akan memiliki daya saing yang terus meningkat karena perusahaan secara berkelanjutan akan melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan dalam product features mereka maupun kualitas dan proses produksinya. Perusahaan yang telah memiliki budaya *kaizen* akan mampu memproduksi dengan lebih efisien, menjual produk dengan harga bersaing, menghasilkan produk yang lebih berkualitas serta mampu meningkatkan layanan konsumen mereka.

Visualisasi proses pembudayaan kaizen di JMR seperti berikut:

**Gb. 4.17. Visualisasi Phenomena Pembudayaan Kaizen**



Sumber : Diolah peneliti dari berbagai sumber di JMR. Kotak fenomena dan kondisi penyebab berasal dari hasil wawancara mendalam dengan tineliti. Kotak yang lain merupakan hasil observasi dan hasil interpretasi peneliti

Dari visual di atas diketahui bahwa munculnya fenomena pembudayaan *kaizen* di JMR disebabkan karena adanya kondisi-kondisi seperti produktivitas yang masih rendah, Hasil produksi yang belum stabil, kualitas produksi yang belum standar, belum adanya perbaikan sistem dan prosedur kerja meskipun sispro yang ada terbukti belum efektif, biaya produksi yang terus meningkat serta faktor-faktor lainnya. Hal ini sebagaimana di ungkapkan oleh CEO yang mengatakan “ ... *produksi JMR tidak pernah lebih dari 500-600 ton padahal fasilitas produksi kita memungkinkan untuk berproduksi 1200 Ton...*”. Kondisi-kondisi tersebut mengakibatkan pimpinan perusahaan terus berusaha untuk mengatasinya dengan usaha untuk meningkatkan daya saing perusahaan melalui pembudayaan *kaizen*. Inilah yang menjadi konteks permasalahan dalam Fenomena pembudayaan *kaizen* di JMR.

Pimpinan menyadari bahwa produktivitas perusahaan masih rendah meskipun upaya-upaya yang bersifat teknis telah dilakukan perusahaan,

seperti katanya:” ..saya melihat JMR sedang mengalami masalah.....”. Peningkatan kapasitas produksi, penambahan jumlah mesin *bagging*, perbaikan sistem *supply power* dan *supply* uap melalui perbaikan mesin *boiler* juga sudah dilakukan, namun tingkat produksi tetap belum dapat ditingkatkan sesuai harapan. Kapasitas produksi tersedia sebesar 1200 Ton perhari ternyata baru dapat menghasilkan gula rafinasi rata-rata 500 Ton perhari. Dari pengamatan penulis diketahui bahwa bila produksi digenjot pada tingkatan 700 Ton, maka bisa dipastikan bahwa besok harinya mesin akan mengalami gangguan sehingga rata-rata produksinya tetap pada kisaran 500 Ton saja. Ini tentu sangat menghawatirkan pimpinan perusahaan. Yang juga membuat gundah hati pimpinan adalah seringkali terjadinya *shutdown* pada mesin produksi yang disebabkan oleh terjadinya permasalahan yang sama. Kondisi seperti ini pasti disebabkan oleh SDM perusahaan, demikian yang ada pada pikiran Mr. Brett selaku CEO perusahaan. Produksi yang tidak stabil juga menjadi penyebab munculnya fenomena ini. Produksi yang hari ini bisa menghasilkan 700 ton namun besok lusa hanya 350-400 ton dan seterusnya tentunya menunjukkan bahwa ada masalah di sekitar produksi. Selain itu masih rendahnya produksi R1 yang merupakan produk kualitas 1 dibandingkan dengan produk R2 dan R3 yang lebih rendah kualitasnya ditelisik sebagai akibat dari kemampuan SDM yang masih rendah, oleh karenanya harus diingkatkan melalui pembudayaan *kaizen*.

Dari diskusi dengan bapak Budi (*section head* di divisi produksi) diperoleh penjelasan bahwa cara memasak yang ia lakukan saat ini adalah mengikuti prosedur yang sudah ia lakukan sejak awal perusahaan berdiri dan sampai

saat ini belum pernah diberi perintah untuk melakukan perubahan dalam cara memasak gula (krengsengan), meskipun ia menyadari bahwa tingkat yield sampai saat itu masih kurang dari 94%. Seperti ungkapnya “ ...dari dulu kita ya kerjanya begini pak, belum pernah disuruh rubah...”. Ia juga menyadari bahwa produksinya belum stabil dan secara kualitas hasil R1 masih lebih rendah dari R2 dan R3. Selain itu dari sisi biaya, menurut penjelasan bapak Asep (HRD) dikatakan bahwa biaya produksi terus meningkat dari waktu ke waktu. Ini disebabkan karena mesin-mesin yang semakin tua menyebabkan biaya pemeliharaan mesin terus meningkat. Biaya karyawan juga terus meningkat bukan sekedar karena upah buruh yang terus naik, tetapi juga kebijakan untuk melembur kerjakan karyawan setiap hari membuat biaya produksi semakin tinggi. Semua itu telah menjadi penyebab dikembangkannya *kaizen* sebagai budaya di JMR oleh CEO perusahaan.

Untuk melakukan pembudayaan *kaizen* di JMR tim konsultan telah mengembangkan strategi yang sesuai dengan kondisi lapangan yang ada. *Kaizen* pada implementasinya membutuhkan beberapa prasarat, antara lain: telah berjalannya konsep 5R di lingkungan pabrik, struktur organisasi pabrik yang memadai yang dicirikan dengan perkuatan peran manajemen menengah dalam proses pengambilan keputusan serta adanya komitmen pimpinan yang tinggi. Ketiga prasarat tersebut telah dipenuhi di lingkungan JMR sehingga CEO meminta konsultan untuk memulai kegiatan pembudayaan *kaizen* di JMR meskipun sesuai jadwal yang direncanakan konsultan, JMR baru akan dimulai pembudayaan *kaizen* 2 bulan kedepan. Berdasarkan kondisi-kondisi yang ada, Tim *kaizen* yang merupakan lanjutan dari Tim 5R dengan



bimbingan konsultan kemudian mengembangkan strategi implementasi konsep-konsep *kaizen* yang dimulai dengan program peningkatan kemampuan pemecahan masalah. Kemampuan pemecahan masalah merupakan fondasi dalam pembudayaan *kaizen*, bila kemampuan pemecahan masalah masih rendah maka aktivitas *kaizen* tidak akan dapat berjalan dengan baik.

Rendahnya kemampuan pemecahan masalah di JMR menurut pengamatan penulis dapat dilihat dari banyaknya kasus *shutdown* mesin yang mencapai rata-rata 6 kasus dalam sebulan. Yang lebih menyedihkan adalah bahwa ternyata *shutdown* seringkali disebabkan oleh kerusakan pada mesin yang sama. Selain itu dari pengamatan peneliti pada berbagai kesempatan diskusi karyawan (khususnya pada tingkatan *section head*, *chif shift* dan supervisor) tampak sekali bahwa kemampuan pemecahan masalah mereka masih rendah. Ini terlihat dari kebiasaan karyawan untuk menyalahkan pihak lain bila menghadapi persoalan. Kebiasaan menyalahkan orang lain ini diakui oleh Bapak Asep (HRD) ketika ditanya peneliti tentang kebiasaan tersebut. “*Ya begitulah kebiasaan disini...*”, demikian ujarnya. Bila orang produksi ditanya mengapa target produksi tidak tercapai? Mereka akan menjawab karena mesinya rusak pak, divisi teknik yang bertanggung jawab. Namun ketika kita tanyakan kepada divisi teknik tentang mesin yang sering rusak mereka mengatakan: Itu bukan salah kami, kami sudah order *spareparts* tapi belum juga dibeli oleh *purchasing*. Ketika ditanyakan kepada *purchasing* mereka menunjuk kembali kepada divisi Teknik yang ordernya tidak jelas atau menunjuk pada *finance* yang belum melunasi tagihan *supplier* dan

seterusnya. Sikap saling menyalahkan ini merupakan salah satu ciri dari rendahnya ketidak mampuan karyawan dalam pemecahan masalah.

Strategi peningkatan kemampuan pemecahan masalah dalam pendekatan *kaizen* sebagaimana dari hasil pengamatan penulis dimulai dari pelatihan 3M (*Muda, Mura dan Muri*). Pelatihan 3M ini bertujuan untuk merangsang munculnya daya kritis karyawan sehingga diharapkan nantinya karyawan akan memiliki sensitivitas terhadap persoalan –perosalan yang mungkin timbul di dalam perusahaan serta kemampuan untuk melakukan identifikasi masalah. Keberhasilan mengidentifikasi masalah secara benar merupakan 50% dari penyelesaian suatu masalah. Kegagalan dalam mengidentifikasi masalah akan berakibat pada gagalnya pemecahan masalah.

Dari pengamatan penulis atas kegiatan pelatihan 3M ini tampak antusiasme yang sangat tinggi dari semua peserta dalam setiap pelaksanaan pelatihan bahkan semua peserta berhasil menuliskan apa yang menurutnya merupakan masalah yang berkaitan dengan pemborosan (*Muda*), ketidak teraturan (*Mura*) dan ke tidak seimbangan (*Muri*) yang berdampak merugikan perusahaan, meskipun secara umum apa yang ditulis peserta masih selalu berisi uraian yang menyatakan kesalahan orang lain. Setelah pelatihan 3 M ini berjalan selanjutnya diteruskan dengan pelatihan penggunaan tools dalam pemecahan masalah seperti *8 steps and 7 tools* dan lain-lain.

Strategi lain yang juga dikembangkan Tim dalam pembudayaan *kaizen* ini adalah pelatihan PDCA (*Plan Do Check and Action*). Ini merupakan suatu proses pelatihan untuk pembudayaan *kaizen* melalui pembiasaan untuk

melaksanakan segala sesuatu secara terencana, terkontrol dan teradministrasi secara baik. Bila kita mengetahui secara pasti apa yang sedang terjadi, maka kita bisa melakukan perbaikan-perbaikan atas segala kekurangan maupun penyimpangan yang ada. Ini merupakan sesuatu yang tidak mudah, terlebih untuk orang-orang yang bekerja di pabrik, karena dengan PDCA ini orang dibiasakan untuk melakukan administrasi kegiatan secara baik.

Menurut pengamatan penulis, pelatihan PDCA merupakan salah satu bentuk pelatihan yang paling sulit dalam pelaksanaannya di JMR, padahal metodologi yang digunakan juga sama seperti dalam implementasi 5R, yaitu dengan 20% pelatihan dalam kelas dan 80% bimbingan lapangan. Hal ini disebabkan karena prasarat tertib administrasi yang belum terbiasa dijalankan oleh orang-orang pabrik di JMR yang menyebabkan demikian sulitnya membiasakan orang-orang JMR untuk melaksanakan PDCA. Apa yang dilakukan Tim *kaizen* dengan bantuan konsultannya adalah membimbing karyawan JMR di pabrik untuk menyusun rencana kerja dari unit yang terkecil kemudian menuliskannya dalam papan monitor tentang realisasi dari rencana kerjanya serta menyusun perbaikan dan penyempurnaan yang diperlukan. Dalam hal ini administrasi yang berjalan tidak saja menyangkut administrasi yang berkaitan dengan kuantitas produksi tetapi juga meliputi dokumentasi dengan foto-foto tentang kegiatan yang mereka lakukan. Dari sini mereka mulai melakukan kegiatan perbaikan dan penyempurnaan.

Strategi pembudayaan *kaizen* juga dikembangkan melalui penyusunan standar-standar operasional (SOP) di lingkungan pabrik di JMR. Ini

dimaksudkan agar seluruh produk yang dihasilkan bisa memenuhi standar dalam kualitas dan kuantitas sehingga untuk mencapai hal tersebut produksi juga harus dilakukan dengan berpedoman pada standar operasi. Dari pengamatan di lapangan diketahui bahwa seluruh operator yang bekerja di JMR tidak ada satupun yang bekerja dengan berpedoman pada SOP. Ini terbukti dengan tidak ditemukannya SOP di sekitar area kerja mereka. Ketika ditanyakan kepada beberapa karyawan operator pada divisi produksi maupun divisi Teknik tentang SOP kerja, mereka menjawab bahwa mereka tidak pernah bekerja dengan menggunakan SOP. Mereka sudah terbiasa bekerja sebagaimana mereka dahulu diajari oleh pimpinan mereka di awal mereka bekerja di JMR. Sebagian karyawan mengatakan bahwa mereka sudah terbiasa mengoperasikan mesin produksi tersebut karena mereka sebelumnya juga menjadi operator mesin yang sama di tempat bekerja sebelumnya. Lantas bagaimana bila operator tersebut tidak masuk? Mereka menjawab mesin akan dioperasikan oleh operator lain atau oleh atasan mereka bila mereka bisa mengoperasikannya. Bila tidak bisa berarti mesin tersebut tidak bekerja di hari operator tidak masuk kerja. Ini tentu saja akan mengganggu produktivitas. Lantas bagaimana cara atasan mengawasi kerja bawahannya bila tidak ada SOP di lingkungan kerja mereka? Tentu hal ini akan menjadi masalah serius, terutama bila operator ternyata tidak bekerja sesuai dengan SOP mesin yang bersangkutan. Ketiadaan SOP kerja ini dibantah oleh pak Suryo (Direktur Adm & Umum) ketika hal ini ditanyakan oleh peneliti. Beliau mengatakan bahwa di JMR semua orang bekerja dengan SOP, kalo tidak maka bagaimana mungkin kami bisa dapat sertifikasi ISO selama 2

tahun ini, yang artinya setidaknya sudah 2 kali di audit oleh auditor ISO. Apa yang dinyatakan oleh pak Suryo tentu saja benar, tapi masalahnya di mana SOP itu disimpan? Dengan penasaran akhirnya peneliti bertanya kembali ke lapangan. Kali ini kami tanyakan kepada *section head*. Mereka mengatakan bahwa memang mereka sudah punya SOP kalau yang untuk ISO, tapi itu disimpan oleh manager dan nanti akan dikeluarkan bila akan ada audit ISO.

Mengingat SOP merupakan salah satu prasarat penting dalam membangun budaya *kaizen*, maka konsultan mengusulkan untuk mengajarkan penggunaan SOP yang dimulai dari menulis kembali SOP dari masing-masing mesin. Kegiatan ini dicoba diterapkan kepada para operator pada divisi teknik dan divisi produksi. Namun ternyata setelah 2 minggu ditunggu tidak satupun operator yang berhasil menyusun SOP kerjanya selama ini. Ini sungguh menyedihkan, namun tidak bisa dipungkiri karena kenyataannya memang demikian. Melihat kondisi ini akhirnya konsultan membimbing para operator dan supervisor mereka untuk menyusun SOP dengan panduan dari konsultan. SOP yang dihasilkan kemudian dijadikan sebagai pedoman kerja pada saat itu. Namun SOP ini harus senantiasa diperbaiki dari waktu ke waktu sehingga bisa diperoleh peningkatan dalam efisiensi kerja melalui perbaikan SOP tersebut. Bapak Yanli (dari konsultan) mengatakan “.. *tidak mungkin akan ada kaizen bila karyawan tidak bekerja dengan SOP..*” Bila *kaizen* berjalan, maka akan dihasilkan cara kerja baru. Cara kerja baru ini akan di jadikan SOP baru, dan seterusnya SOP diperbaharui dari waktu ke waktu.

Strategi yang juga sangat penting dikembangkan oleh Tim *kaizen* yang dibantu konsultan dalam pembudayaannya di JMR adalah metode pelatihan dengan 20% *inclass training* dan 80% bimbingan lapangan. Strategi inilah yang menjadikan program pembudayaan *kaizen* di JMR bisa berjalan dengan baik dan lancar. Seluruh rangkaian kegiatan pembudayaan *kaizen* selalu diawali dengan pelatihan di dalam kelas, namun selanjutnya konsultan memberikan bimbingan teknis di lapangan untuk penerapan konsep-konsep maupun Teknik-tehnik yang digunakan dalam *kaizen*. Tanpa bimbingan lapangan yang cukup, tentu akan menyulitkan implementasi dari konsep maupun Teknik *kaizen*, karena hampir seluruh materi *kaizen* berkaitan dengan keahlian (*skill*), keahlian mengidentifikasi masalah, keahlian memecahkan masalah, keahlian menyusun SOP, keahlian menyusun rencana (PDCA) dan lain-lain yang tidak mungkin akan berhasil baik bila tidak diberikan bimbingan lapangan yang cukup.

*Outcome* yang dihasilkan dari program pembudayaan *kaizen* ini antara lain berupa tercapainya standarisasi produk dan proses produksi serta terbentuknya SOP pada semua aktivitas kerja di lingkup pabrik JMR. SOP yang berhasil disusun dan dijadikan pedoman kerja selama penelitian berlangsung telah mencapai lebih dari 75 SOP. Penerapan SOP berdampak kepada tercapainya stabilitas dan standar produksi yang lebih baik. Keberhasilan ini telah mendapat apresiasi dari CEO dan direktur produksi (Mr. Mike), yang pada berbagai kesempatan selalu memuji kemajuan produksi dan telah tercapainya proses produksi yang terstandarisasi. *Outcome* lain yang juga menonjol adalah adanya aktivitas perbaikan dalam proses kerja

sehingga telah berhasil meningkatkan produktivitas maupun efisiensi dalam produksi. Ini tentu saja berdampak pada penurunan biaya produksi. Hal ini teridentifikasi oleh peneliti dari pelaporan hasil *kaizen* pada masing-masing unit yang dilaporkan dalam rapat pimpinan di JMR . Dari laporan Tim *kaizen* telah dilaporkan beberapa kegiatan *kaizen* yang telah dilakukan pada divisi Teknik telah berhasil menaikkan daya tahan motor pada *compressor* mesin dari semula 2 minggu menjadi 2 bulan. Beberapa *kaizen* di Teknik dalam penyusunan jadwal *maintenance* mesin telah berhasil menurunkan tingkat *shutdown* dari sebelumnya 6 kali dalam sebulan menjadi 2 kali dalam 6 bulan. Beberapa perbaikan dalam prosedur masak (*boiling*) dan kristalisasi telah berhasil menurunkan *waste* dari 6% menjadi 4% dan berhasil meningkatkan jumlah produksi R1 sehingga *yield* produksi menjadi 96%. (Ref. Laporan Tim *Kaizen* Divisi Produksi bulan Desember 2007)

Laporan progres Tim *kaizen* Divisi QA mencatat bahwa mereka telah berhasil memperpendek prosedur pemeriksaan sample dari 9 langkah menjadi 6 langkah sehingga meningkatkan efisiensi dalam pemeriksaan sample serta menurunkan tingkat komplain pelanggan dari 4 kasus dalam sebulan menjadi hanya 2 kasus dalam sebulan. Semua keberhasilan dalam *kaizen* di atas telah berhasil meningkatkan daya saing perusahaan, karena perusahaan bisa menjual dengan harga yang lebih bersaing serta telah meningkatkan kepercayaan pelanggan akibat meningkatnya kualitas produksi.

*Outcome* yang diharapkan dari pembudayaan *kaizen* ini adalah *kaizen* akan membudaya di lingkungan JMR. *Outcome* ini belum bisa diverifikasi oleh peneliti mengingat keberadaan peneliti hanya 1 tahun lebih 2 bulan di JMR.

Namun dari hasil pengecekan kepada konsultan Servitama yang masih bertugas di JMR hingga akhir tahun 2008 diperoleh keterangan bahwa kegiatan *kaizen* masih terus berlangsung dan perbaikan-perbaikan SOP masih terus dihasilkan oleh karyawan JMR. Mudah-mudahan itu merupakan pertanda bahwa *Kaizen* telah membudaya di JMR.

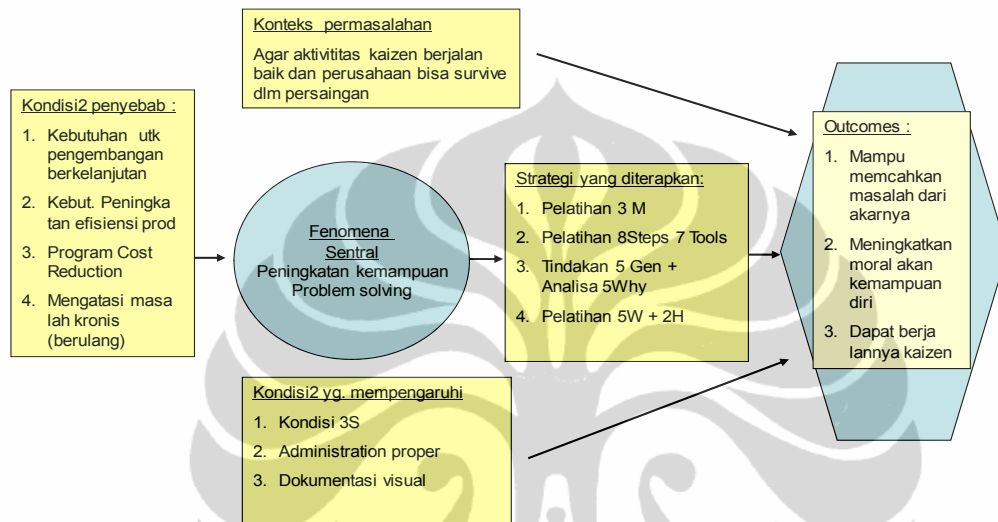
## **6. Visulaisasi Fenomena Peningkatan Kemampuan *Problem Solving***

Fenomena penting lain yang juga muncul dalam program peningkatan produktivitas dan daya saing pada PT. JMR adalah munculnya Fenomena tentang kemampuan *problem solving* (pemecahan masalah) di lingkungan karyawan JMR. Fenomena ini muncul berkenaan dengan rencana perusahaan untuk melakukan pembudayaan *kaizen* sehingga diharapkan karyawan akan memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan terus menerus atas produk maupun proses produksi di JMR. Salah satu prasarat untuk dapat melakukan aktivitas *kaizen* adalah harus dikuasainya keahlian dalam pemecahan masalah. Pada saat yang sama perusahaan juga sedang berupaya mengembangkan program efisiensi produksi serta *cost reduction program* sehingga kebutuhan akan keahlian pemecahan masalah menjadi demikian pentingnya, disamping upaya perusahaan untuk mengatasi masalah kronis di JMR. Seringnya terjadi masalah berulang pada unit yang sama ditengarai akibat dari rendahnya kemampuan pemecahan masalah. Konteks permasalahan berkaitan dengan munculnya fenomena itu sendiri berasal dari upaya perusahaan untuk meningkatkan daya saing industri melalui pembudayaan *kaizen* di JMR.



Visualisasi fenomena peningkatan kemampuan *problem solving* adalah sbb:

#### 4.18 Visualisasi Peningkatan Kemampuan *Problem Solving*



Sumber : Diolah peneliti dari berbagai sumber di JMR. Teks dalam kotak fenomena dan kondisi penyebab berasal dari wawancara mendalam dengan tineliti. Teks pada kotak-kotak lainnya merupakan hasil observasi dan hasil interpretasi peneliti

Dari visual di atas dapat dilihat bahwa Tim *kaizen* dengan dibantu oleh konsultan telah mengembangkan strategi peningkatan kemampuan daya saing ini melalui kegiatan pelatihan 3M, Pelatihan penggunaan *8 steps and 7 tools* yang lazim digunakan dalam proses pemecahan masalah, pembiasaan melakukan aktivitas *5Gen* dan melakukan analisis *5Why* serta pelatihan untuk penggunaan prosedur 5W dan 2 H dalam pemecahan masalah. Keseluruhan strategi yang dikembangkan tersebut berlandaskan pada kondisi existing yang muncul di lingkungan JMR, di mana proses pemecahan masalah yang

selama ini dijalankan dilingkungan JMR ternyata belum menggunakan *tools* maupun melalui proses sebagaimana yang lazim dilakukan. Para karyawan selama ini lebih sering melakukan pemecahan masalah berdasarkan pada kegiatan *trouble shooting* karena mereka belum mengenal *tools* lainnya. Hal ini sebagaimana diakui oleh manager Teknik (Bapak Sugianto) ketika ditanya mengenai bagaimana mereka mengatasi masalah selama ini. Katanya "...  
*Wah, kita ini sibuk pak jadi gak sempat menyusun rencana maintenance seperti yang bapak maksud. Kita memang punya C-work, tapi gak jalan pak, jadi kalo ada masalah baru kita atasi. Contohnya kalo compressor mati, baru kita ganti. Kita gak pernah merencanakan penggantian compressor maupun parts lainnya sebelum compressor itu mati/terbakar. Dari dulu kita begitu pak...*"

Dalam pelatihan pemecahan masalah, salah satu materi paling penting adalah menyangkut materi pelatihan dan bimbingan teknis 3M (*Muda, Mura, Muri*). Pelatihan ini bertujuan untuk melatih daya kritis karyawan dalam melakukan identifikasi masalah yang berhubungan dengan pemborosan, ketidak teraturan dan ke tidak seimbangan dalam proses produksi sehingga menyebabkan terjadinya kerugian bagi perusahaan. Pelatihan *Muda* bertujuan untuk melatih karyawan dalam melakukan identifikasi terhadap berbagai aspek di perusahaan yang menyebabkan timbulnya pemborosan. Pemborosan waktu, pemborosan material, pemborosan dalam proses produksi. Pemborosan akan berdampak pada ke tidak efisienan dan berakibat biaya produksi semakin tinggi yang pada akhirnya menurunkan daya saing. Setidaknya ada 8 jenis pemborosan dalam area produksi, seperti : pemborosan akibat kerja ulang (*rework*), produksi yang berlebihan, proses

produksi yang terlalu panjang, transportasi yang tidak perlu, kelebihan stock, gerakan yang berlebihan, pemborosan waktu akibat menunggu dan pemborosan-pemborosan lain, termasuk adanya ide-ide kreatif dari karyawan yang tidak tertampung. Pelatihan *Mura* merujuk pada kondisi ketidak teraturan dalam manajemen pabrik sehingga menyebabkan proses produksi tidak berjalan secara baik dan efisien dan tentu akan menyebabkan tingginya biaya produksi. Ketidak teraturan biasanya muncul dari aktivitas perencanaan yang tidak baik, penataan alat yang tidak mengikuti *flow* produksi secara efisien serta pengaturan beban kerja yang tidak seimbang dan tidak adil yang pada akhirnya akan menimbulkan persoalan-persoalan yang tidak perlu namun akan merugikan perusahaan. Pelatihan *Muri* merujuk pada adanya ketidak seimbangan dalam penggunaan sumber daya perusahaan sehingga dapat berakibat kepada kerusakan pada alat-alat produksi yang lebih cepat dari seharusnya sehingga dapat berakibat kepada pemborosan biaya produksi dan biaya pemeliharaan. Mesin dan peralatan bila dioperasikan melebihi kapasitasnya tentu akan cepat rusak. Tenaga kerja bila dipaksa bekerja melebihi kemampuannya tentu akan cepat lelah bahkan bisa menjadi sakit.

Menurut pengamatan peneliti pelatihan 3M di JMR telah berjalan sukses dan mampu merangsang keberanian dan kemampuan karyawan untuk mengungkapkan berbagai kondisi yang menurut mereka mengakibatkan timbulnya pemborosan. Lebih dari 60 masalah yang berhasil diidentifikasi dari tempat pelatihan 3M ini, antara lain pengaturan kewajiban lembur bagi karyawan sebagai pelaksanaan fungsi *stanby* yang dianggap berakibat

kepada pemborosan biaya upah, kebijakan pengaturan pengiriman barang (logistik) yang terlalu dipaksakan pada shift 2 sementara shift 1 sangat sedikit berakibat pada menumpuknya truk-truk pengangkut disiang dan sore hari yang menyebabkan tidak efisienya gerakan barang dan orang di lingkungan pabrik, dan banyak masalah-masalah yang berhasil diidentifikasi oleh karyawan. Dalam setiap sesi pelatihan 3M ini karyawan selalu bersemangat dan mereka merasa telah memiliki keahlian baru, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Jhoni (*section head* di personalia) yang mengatakan “*kalau saja mereka dari dulu diajari Teknik 3 M ini tentu banyak hal yang bisa mereka hemat..*”. Hal senada diungkapkan oleh bapak Muhajir (*Section head* di produksi) yang merasa sangat puas dengan pelatihan ini “*.. wah saya puas sekali pak dengan pelatihan ini. Kita jadi bisa ngungkapin masalah-masalah yang jadi penyebab pemborosan di tempat kita sendiri..*”

Setelah karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan identifikasi masalah, selanjutnya karyawan diberi pelatihan lanjutan berupa pelatihan untuk pemecahan masalah dengan menggunakan *8 steps and 7 tools*. Tujuan pelatihan ini adalah agar karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pemecahan masalah dengan prosedur yang benar dan menggunakan data yang valid, sehingga masalah dapat diatasi dari akarnya bukan sekedar dari *symptomnya* sebagaimana selama ini. Seringnya kejadian serupa muncul dan berakibat pada gangguan produksi berulang menunjukkan bahwa para karyawan masih rendah kemampuannya dalam melakukan aktivitas pemecahan masalah. 8 langkah pemecahan masalah yang diajarkan antara lain meliputi suatu prosedur standar yang harus dilakukan dalam

memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi perusahaan. Prosedur ini meliputi antara lain berupa langkah-langkah seperti : (1) Melakukan pemilihan tema, (2) Menetapkan target-target baik waktu maupun kuantitas dan kualitas serta (3) Melakukan analisis tentang kondisi masalah yang saat ini muncul.

Pemilihan tema dilakukan dengan menggunakan data statistik yang dituangkan dalam bentuk grafik-grafik maupun pareto sehingga bisa diketahui masalah apa yang paling sering muncul dan berapa besar frekuensinya. Dari sini akan dapat diketahui masalah utama yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya setelah diketahui masalah yang menjadi prioritas, maka dilanjutkan dengan menyusun target-target. Target disusun dengan berpedoman pada *SMART* (*Specific* / jelas, *Measurable* / terukur, *Achievable* / dapat dicapai, *Reasonable* / masuk akal dan *Time phase* / ada jangka waktu). Ini untuk menghindari target yang terlalu tinggi sehingga tidak mungkin dicapai atau terlalu rendah hingga terlalu mudah untuk dicapai. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi dengan melakukan *Genba dan Gembutsu*. Disini diajarkan agar karyawan selalu mendasarkan kepada fakta bukan sekedar berita sehingga data yang dimiliki akurat dan valid. Analisis bisa menggunakan alat bantu berupa *Fishbone diagram* dengan memasukan unsur-unsur utama produksi seperti *material, methode, man, machine* dan *environment*. Ini untuk mengetahui sumber masalah terbesar yang ada kiranya dari unsur mana dari 4M dan 1 E tersebut.

Langkah ke (4) adalah melakukan analisis sebab-akibat dengan melandaskan pada hasil analisis *fishbone* tersebut. Tahap ini sudah mulai masuk ke akar masalah. Setelah akar masalah teridentifikasi dilanjutkan

dengan (5) Menyusun rencana penanggulangan. Dalam hal ini penggunaan metode bertanya dengan 5W+2 H cukup efektif untuk memperoleh rencana penanggulangan yang efektif. Pertanyaan seperti *What, Why, Where, When, Who, How* dan *How much* menjadi alat yang cukup efektif untuk menyusun rencana penanggulangan yang sukses. Langkah ke (6) adalah melakukan penanggulangan terhadap masalah dengan senantiasa melakukan pengamatan terhadap berjalannya proses penanggulangan yang sedang dilakukan. Setelah itu hasil berupa data *pareto* maupun dokumen Foto-Foto kegiatan yang menunjukkan sebelum dan sesudah proses penanggulangan berjalan menjadi alat yang cukup efektif untuk melakukan evaluasi hasil.

Langkah terakhir (7) adalah menyusun SOP serta dilanjutkan dengan (8) menyusun rencana lanjutan. Bila Teknik 8 langkah dan 7 alat ini digunakan dengan baik oleh karyawan, maka kegiatan pemecahan masalah akan berjalan dengan baik dan hal-hal baru yang lebih produktif bisa diperoleh.

Kemampuan pemecahan masalah akan meningkat dengan cepat apabila strategi-strategi yang dikembangkan perusahaan dalam proses ini diikuti prosedurnya dengan benar dan data diadministrasikan secara baik. Keberhasilan strategi yang diterapkan juga sangat dipengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menerapkan sikap 5R. Bila perusahaan belum menerapkan 5R maka masih akan banyak hambatan yang dihadapi. Selain itu faktor ketertiban administrasi juga menjadi demikian penting, karena administrasi yang baik akan bisa menyediakan data penting yang diperlukan dalam proses pemecahan masalah ini. Dokumentasi visual juga sangat membantu dalam proses peningkatan kemampuan pemecahan masalah karena bisa

memberikan motivasi yang terus membesar bila hasilnya bisa diamati melalui foto-foto maupun angka-angka administrasi.

*Outcome* yang diharapkan dari fenomena pemecahan masalah ini sebagaimana diungkapkan oleh pak Manaf (konsultan) adalah meningkatnya kemampuan pemecahan masalah, meningkatnya moral akan kemampuan diri serta dapat berjalanya konsep *kaizen* di lingkungan JMR. *Outcome* tersebut sebagian sudah dapat dilihat dan diamati oleh peneliti dalam masa penelitian. Kegiatan-kegiatan diskusi pemecahan masalah yang dilakukan setiap hari oleh divisi produksi, divisi Teknik dan divisi QA telah menunjukkan hasil yang sangat signifikan. Divisi produksi telah berhasil memecahkan masalah debu yang sudah tahunan tidak teratasi di area produksi. Divisi teknik telah berhasil mengatasi masalah terbakarnya motor penggerak akibat panas yang berlebih dan terjadi berulang. Divisi QA telah berhasil mengatasi *black spot* pada gula dengan memperbaiki prosedur pemeriksaan sample, dan berbagai penyelesaian masalah lainnya.

## **7. Visualisasi Fenomena Mengatasi Resistensi Perubahan**

Fenomena resistensi terhadap perubahan yang muncul di JMR lebih banyak berasal dari pernyataan maupun pendapat dari pihak konsultan Servitama sebagai advisor dalam program implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* di JMR. Pernyataan tentang ini juga disampaikan oleh GM HRD (bapak Asep) dalam beberapa kesempatan. Seperti katanya

“...biasa pak.. Mereka itu selama ini merasa seperti raja-raja kecil, jadi ketika ada pihak luar yang masuk kesini mereka merasa terganggu...”. Pernyataan tentang adanya fenomena resistensi terhadap perubahan muncul dari para konsultan sebagai reaksi atas pernyataan-pernyataan yang disampaikan oleh beberapa manager dan *section head* di JMR ketika konsultan memberikan paparan dalam rangka menawarkan pendekatan perubahan budaya kerja di JMR. Pada presentasi awal yang disampaikan konsultan di hadapan CEO dan *executive committee* di JMR, para peserta pada sesi tanya jawab memberikan banyak pertanyaan kepada konsultan perihal rencana implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* yang ditawarkan untuk mengatasi masalah produktivitas dan daya saing JMR. Para peserta umumnya menunjukkan sikap yang resisten terhadap rencana perubahan budaya yang akan diterapkan dengan memberikan pernyataan dan pertanyaan seperti: “... Apa hubungannya 5S dengan produktivitas...?” (Herman F), “.... jangan-jangan setelah 5S perusahaan malah jadi bangkrut seperti di tempat kerja saya yang dulu...” (Hendra jaya), dan banyak pernyataan maupun pertanyaan lainnya yang disampaikan. Sementara itu keengganan manager Teknik (Bapak Sugianto) maupun Manager Produksi (Bapak Tri Mintorogo Jati) untuk menghadiri acara-acara yang dilakukan dalam rangka 5S bahkan kadang-kadang tidak mengirimkan stafnya untuk hadir dalam kegiatan 5R menunjukkan betapa yang bersangkutan resisten terhadap program perubahan yang tengah dijalankan.

Dari wawancara yang dilakukan dengan para konsultan dan GM HRD dikatakan bahwa penyebab munculnya resistensi tersebut setidaknya karena



adanya kondisi-kondisi seperti : kekhawatiran akan berkurangnya peran mereka di pabrik dengan masuknya konsultan untuk menerapkan konsep 5R di JMR, adanya perbedaan pemikiran yang dimiliki para pemimpin di pabrik dengan CEO mereka dalam mengatasi masalah produktivitas dan daya saing di JMR, adanya rasa tidak percaya akan keberhasilan program 5R dan *kaizen* untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi perusahaan serta masih minimnya pengetahuan para pimpinan di pabrik akan konsep 5R dan *kaizen*. Kekhawatiran maupun rasa takut akan berkurangnya peran para pemimpin di pabrik seperti disampaikan GM HRD yang mengatakan : “... *Bapak-bapak tenang saja dan tidak usah khawatir dengan mereka itu. Memang mereka pada panik dengan kehadiran bapak-bapak di sini karena mereka pikir peran mereka akan berkurang bila bapak-bapak jadi membantu kami disini...”. ..”Mereka pikir mereka sudah berbuat yang terbaik dan tidak ada orang lain yang bisa berbuat seperti mereka.... Mereka selalu mengatakan bahwa rendahnya produktivitas semata-mata karena faktor teknis. Mesin-mesin yang dimiliki JMR yang sudah tua ini dianggap sebagai penyebabnya. Pikiran mereka itu berbeda dengan pak Brett....”.*

“Ya biasa itu pak... mereka memang belum yakin dengan pendekatan yang kita lakukan ini. Mungkin mereka belum banyak tahu tentang 5S jadi mereka tidak yakin dengan hasilnya nanti”. Demikian diungkapkan pak Manaf dari konsultan, menanggapi komentar GM HRD. Hal senada dikomentari oleh pak Thamrin yang menyatakan bahwa hal seperti itu biasa mereka hadapi dalam setiap mengawali program 5S. Umumnya mereka akan berubah bila mereka sudah tahu apa manfaat dari 5S.

Konteks permasalahan yang menandai munculnya fenomena ini sebenarnya menyangkut usaha untuk mengurangi resistensi yang muncul sehingga implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* bisa berjalan dengan baik di JMR. Usaha ini tentunya harus dilakukan dengan menyusun strategi-strategi yang tepat yang bisa mengatasi resistensi yang ada. Hal pertama yang dilakukan konsultan adalah dengan memberikan contoh secara visual dari aktivitas 5S ditempat lain. Dalam hal ini konsultan memberikan paparan tentang aktivitas 5S dengan menyajikan foto-foto dari beberapa perusahaan yang berisi gambar tentang kondisi pabrik sebelum 5S, kemudian menyajikan Foto-Foto aktivitas konsultan diantara karyawan perusahaan yang sedang melakukan kegiatan 5S dan *kaizen*, dan menyajikan foto-foto pasca 5S serta data produksi beberapa bulan secara sequence pasca penerapan 5S dan *kaizen*. Konsultan juga menyajikan foto-foto kondisi 5S di JMR dengan mengambil foto-foto yang menunjukkan kualitas 5S di JMR.

Penyajian visual tentang keberhasilan 5S di tempat lain ternyata sangat efektif untuk mengatasi resistensi yang ada di JMR, terlebih dengan melihat foto-foto kondisi 5S di JMR yang kualitasnya masih rendah yang ditunjukkan dengan adanya gula-gula yang berceceran di jalan, mesin-mesin produksi yang dibiarkan bocor, atap pabrik yang bocor dan airnya membasahi panel listrik dan foto-foto lain yang membuat para pimpinan di pabrik menjadi merah padam mukanya lantaran malu melihat kondisi pabriknya dibandingkan pabrik lain. Penyajian visual memang sangat efektif dalam melihat sukses dari suatu program perubahan. Pasca penyajian visual tersebut pada pertemuan kedua telah mengurangi resistensi dari sebagian besar pimpinan di lapangan,

kecuali resistensi yang masih ditunjukkan oleh manager Teknik dan Manager Produksi yang masih terus muncul setidaknya selama 3 bulan penerapan 5S di JMR,

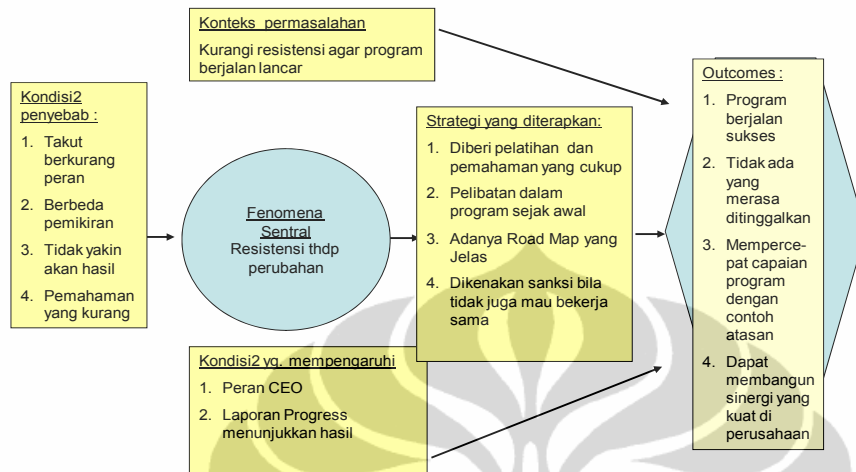
Strategi selanjutnya dikembangkan konsultan dalam mengurangi tingkat resistensi dari para pimpinan pabrik ini menurut penjelasan pak Manaf adalah dengan memberikan pengetahuan tentang 5S khusus kepada para pimpinan di pabrik sebagai tahap awal pengenalan pengetahuan tentang 5S. Kegiatan ini dilanjutkan dengan melibatkan mereka dalam Tim kerja yang dibangun di JMR sejak awal. Setelah itu konsultan bersama-sama dengan para pimpinan ini terlibat dalam penyusunan *Road Map* perubahan yang akan dilalui, Seluruh strategi yang dikembangkan tersebut sangat efektif dalam mengurangi tingkat resistensi yang muncul di awal penerapan program 5S. Namun demikian setelah 3 bulan penerapan 5S masih saja muncul resistensi khususnya dari manager Teknik dan manager Produksi. Resistensi diwujudkan dengan keengganan yang bersangkutan untuk mengikuti setiap kegiatan 5S yang di selenggarakan oleh Tim kerja 5S, juga seringkali tidak memberi ijin kepada stafnya untuk mengikuti kegiatan 5S dengan alasan mementingkan produksi. Menghadapi kondisi yang demikian menyebabkan konsultan dengan terpaksa melaporkan sikap kedua manager tersebut kepada pimpinan perusahaan, karena konsultan mengalami hambatan dalam implementasi 5S di JMR akibat sikap dari kedua manager tersebut. Reaksi yang ditunjukkan pimpinan perusahaan sungguh di luar dugaan konsultan, karena ternyata pimpinan perusahaan sangat perhatian dengan progress 5S dan beliau sangat senang dengan perkembangan yang ada

dilapangan, sehingga pak Suryo sebagai Direktur menyatakan: “.. *Gini ... biar saja mereka melakukan itu. Sebentar lagi mereka akan diminta untuk mempertanggung jawabkan kinerja mereka. Bila dalam 3 bulan mereka belum ada peningkatan sesuai target yang kami minta, mereka akan diminta mundur... kalo mereka ngerti mestinya mereka segera menghubungi konsultan.. kan mereka juga tahu kalo para shareholder sangat apresiatif terhadap hasil 5S di tempat kita...*”. Memang harus diakui bahwa peran pimpinan perusahaan sangat berpengaruh dalam mengatasi resistensi yang muncul di JMR selain penyajian progress perubahan dengan visual yang menyajikan gambar sebelum dan sesudah perubahan.

*Outcome* yang dihasilkan dari strategi yang dikembangkan konsultan dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan di JMR telah berhasil mendorong pelaksanaan implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* di JMR berjalan dengan sukses dan semua pihak merasa terlibat dalam program perubahan tersebut tanpa ada yang merasa ditinggalkan. Contoh-contoh yang diberikan oleh CEO dan GM HRD juga mampu mendorong capaian hasil perubahan dan tidak adanya resistensi di JMR pada akhirnya mampu membangun sinergi yang kuat di JMR dalam melakukan berbagai program perubahan maupun program-program lainnya.

Visualisasi Fenomena mengatasi resistensi di JMR seperti tergambar di bawah ini:

Gb. 4.19. Visualisasi Phenomena mengatasi Resistensi Perubahan



Sumber : Diolah peneliti dari berbagai sumber di JMR. Teks pada kotak fenomena dan kondisi Penyebab berasal dari hasil wawancara mendalam dengan tineliti. Teks pada kotak yang lain merupakan hasil observasi dan hasil interpretasi peneliti

## 8. Visualisasi *Road Map* Perubahan Perilaku di JMR

Visualisasi *Road Map* perubahan perilaku di JMR dapat digambarkan berdasarkan pendapat peneliti seperti visual di bawah ini. Dari visual tersebut terlihat bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan pimpinan JMR mengambil kebijakan strategis berupa perubahan perilaku kerja melalui penanaman sikap kerja 5S dan pembudayaan *kaizen*. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa bila perilaku kerja produktif membudaya dalam diri setiap karyawan JMR dan budaya *kaizen* terbangun di lingkungan JMR, maka kinerja perusahaan akan meningkat dan daya saing perusahaan akan semakin tinggi. Dalam hal ini yang menjadi *driving forces* di JMR antara lain

adalah : Adanya peningkatan intensitas persaingan dalam industri gula rafinasi, Adanya produktivitas kerja JMR yang masih rendah serta keinginan perusahaan untuk memiliki budaya pengembangan berkelanjutan (*Kaizen*).

Implementasi program perubahan dimulai dari penanaman sikap Ringkas (*Seiri*) dalam diri setiap anggota organisasi. Peningkatan sikap Ringkas ini diharapkan akan mendorong perilaku karyawan untuk selalu meningkatkan efisiensi dalam pemanfaatan ruang dan mengupayakan keleluasaan dalam gerak sehingga hasil kerja menjadi lebih produktif. Langkah berikutnya adalah melalui penanaman sikap Rapi (*Seiton*), dengan harapan bahwa sikap ini akan mendorong semua anggota organisasi untuk berperilaku rapi. Perilaku rapi ini akan mendorong penggunaan waktu secara efisien sehingga dalam kehidupan kerja sehari-hari, jam kerja yang tersedia dimanfaatkan secara optimal untuk berproduksi dengan memperpendek waktu persiapan kerja serta mengurangi secara signifikan waktu pencarian alat kerja maupun data dan dokumen. Langkah ketiga adalah melalui penanaman sikap Resik (*Seisho*). Sikap ini akan mendorong anggota organisasi untuk berperilaku memeriksa dan menjaga kebersihan dari sumbernya sehingga akan terbentuk budaya kualitas dan budaya bersih di dalam diri anggota organisasi. Budaya bersih akan mendorong kepada perilaku pemeliharaan alat kerja agar selalu siap digunakan secara optimal setiap saat. Budaya kualitas akan mendorong kepada perilaku hati-hati, menekan kegagalan produksi dan selalu menghasilkan yang terbaik sehingga produktivitas dan daya saing produk meningkat. Langkah ke 4 (empat) adalah penanaman sikap Rawat (*Seiketsu*). Sikap ini akan mendorong orang untuk selalu disiplin dalam melaksanakan

R1,R2 dan R3 terdahulu sehingga perilaku anggota sehari-hari akan selalu dilandasi sikap 5S. Kedisiplinan untuk merawat perilaku 5S akan menjadikan 5S sebagai kebiasaan mereka sehari-hari. Langkah ke 5 (lima) adalah penanaman sikap Rajin (*Shitsuke*). Sikap ini akan mendorong orang untuk berperilaku disiplin terhadap semua aturan 5S dan karenanya akan dilakukan pelembagaan terhadap semua aturan 5S. Kebiasaan-kebiasaan perilaku yang sudah ditanamkan melalui langkah ke 4 (empat) akan dilembagakan dilangkah ke 5(lima) ini sehingga menjadi aturan yang membudaya di organisasi dan diajarkan kepada semua anggota organisasi secara sistematis.

Setelah sikap 5S selesai ditanamkan pada seluruh anggota organisasi sehingga sudah menjadi kebiasaan yang menuju proses pembudayaan, maka kegiatan selanjutnya dalam *Road Map* ini adalah implementasi konsep *kaizen*. *Kaizen* yang merupakan konsep yang mengajarkan nilai-nilai untuk selalu melakukan pengembangan berkelanjutan sehingga perusahaan senantiasa melakukan peningkatan produktivitas dan daya saing secara bertahap. Perusahaan yang sudah memiliki budaya *kaizen* akan memiliki kebiasaan untuk selalu melakukan penyempurnaan terhadap produk, design, fungsi, proses dan prosedur serta berbagai aspek lainnya yang tujuannya agar kualitas produk meningkat, biaya produksi lebih efisien, *delivery* lebih cepat sehingga kepuasan pelanggan meningkat dan pada akhirnya daya saing perusahaan terus meningkat. Proses pembudayaan *kaizen* bisa dimulai bila 5S sudah menjadi kebiasaan di perusahaan atau setidaknya sikap S1, S2 dan S3 sudah terbangun dan menjadi perilaku anggota organisasi. Bila 5S

belum terbangun maka *kaizen* akan sulit untuk dibudayakan, karena konsep-konsep dalam *kaizen* dilandasi atas sikap kerja 5S. Pada PT. JMR, pembudayaan *kaizen* sudah dimulai pada saat implementasi 5S baru mencapai tahap S ke 4 (*Seiketsu*). Namun hal tersebut tidak menjadi masalah karena hampir seluruh area dan divisi sudah membiasakan 5S setidaknya selama 5 bulan.

Tahap pertama pembudayaan *Kaizen* dimulai dari pengajaran tentang kemampuan pemecahan masalah. Pada tahap ini seluruh anggota secara bertahap diberi pelatihan tentang identifikasi masalah melalui pelatihan 3M yang dilanjutkan dengan bimbingan teknis lapangan untuk melatih kemampuan identifikasi masalah dalam praktek. Setelah kemampuan identifikasi masalah dikuasai dilanjutkan dengan pelatihan tentang pemecahan masalah yang dimulai dengan 8 langkah dan 7 alat pemecahan masalah. Pelatihan dilakukan dengan porsi 20% inclass training dan 80 % bimbingan praktek lapangan, sehingga kemampuan pemecahan masalah ini diajarkan dengan mengambil kasus-kasus riil di lapangan. Pada tahap ini juga diajarkan untuk menyusun SOP (*Standard Operating Procedures*) dan membiasakan semua anggota untuk bekerja berdasarkan SOP. Ini bertujuan untuk melatih mutu pekerjaan serta mengawasi jalanya proses kerja.

Tahap berikutnya dari proses pembudayaan *kaizen* adalah memberikan pelatihan dan bimbingan teknis PDCA (*Plan Do Check Action*). Tujuan dari pelatihan ini adalah agar anggota organisasi memiliki kebiasaan untuk merencanakan pekerjaan secara baik, Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah dibuat, melakukan pengecekan apakah rencana

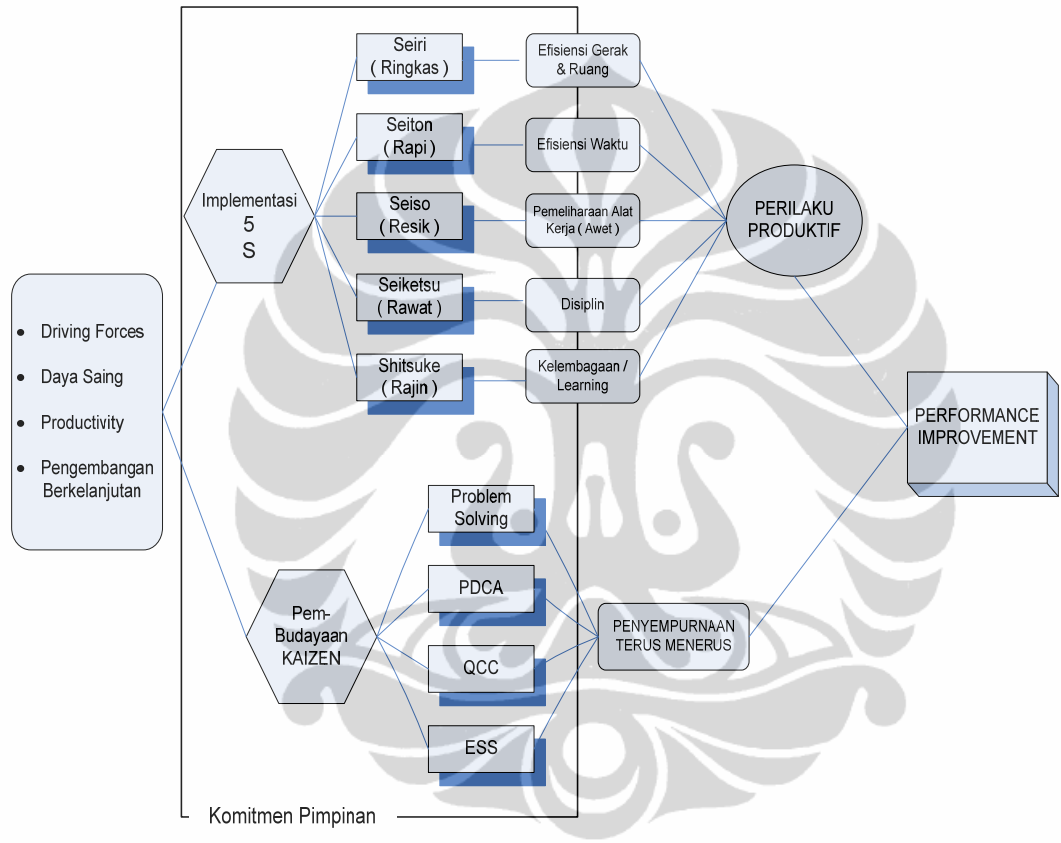


sudah berjalan dengan baik atau perlu penyesuaian-penyesuaian dan melakukan aksi untuk melakukan perbaikan bila butuh penyesuaian serta menyusun standar bila telah berjalan sesuai rencana. Dalam tahap ini kebiasaan-kebiasaan mencatat kegiatan, mengevaluasi hasil dan menyusun laporan serta mengkomunikasikan pekerjaan menjadi begitu penting dan diharapkan akan membentuk siklus kerja yang selalu menghasilkan pembaharuan dan penyempurnaan. Bila pembiasaan bekerja dengan siklus PDCA bisa berjalan baik yang dilandasi dengan kemampuan pemecahan masalah yang tinggi akan menghasilkan perbaikan dan penyempurnaan terus menerus (*continues improvement*). Penyempurnaan terus menerus akan semakin kuat dengan dibangunnya QCC (*Quality Control Circle*) serta *Employee Suggestion System (ESS)*. QCC akan mendorong anggota organisasi untuk memiliki budaya kualitas dan ESS akan merangsang anggota untuk terus berkreasi dan bereksperimen yang mampu tidak saja meningkatkan produktivitas tetapi juga rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Faktor pendukung paling penting untuk berjalanya implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* adalah komitmen pimpinan terus menerus terhadap program perubahan ini sehingga tujuan perubahan bisa tercapai. Di JMR komitmen CEO terhadap program perubahan ini sangat kuat dan berjalan terus sampai target program perubahan tercapai. Hasilnya adalah peningkatan kinerja organisasi secara signifikan dan berkelanjutan serta daya saing perusahaan terus meningkat.

Visualisasi *Road Map* perubahan di JMR adalah seperti ditunjukkan pada Gambar 4.20:

**Gb. 4.20 Visualisasi *Road Map* Perubahan dalam Rangka Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing PT. JMR**



Sumber : Diolah peneliti berdasarkan hasil observasi di JMR

## BAB V

### TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Jawamanis Rafinasi telah berhasil dikumpulkan dan diidentifikasi beberapa temuan penelitian sebagai berikut :

## 1. Beberapa Sikap dan Perilaku yang Berhasil Diidentifikasi :

### a. Komunikasi Verbal.

Dari pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar komunikasi di pabrik dilakukan dengan cara verbal, yaitu dengan komunikasi lisan bukan dengan tertulis. Komunikasi antara *Section head*, dengan Manager maupun dengan *chief shif* dan supervisor dilakukan via *Handy Talky* (HT). Cara demikian tidak menjadi masalah selama komunikasi verbal ini hanya untuk mempercepat jalanya informasi kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Namun cara ini menjadi masalah tatkala tidak diikuti dengan komunikasi data tertulis, sehingga data historis banyak yang tidak didokumentasi secara memadai. Ketiadaan data seperti ini cukup menyulitkan ketika karyawan harus menyediakan data untuk evaluasi periodik. Sebenarnya untuk komunikasi antar pimpinan di JMR juga menggunakan media intranet, dimana semua masalah dikomunikasikan via intranet ini. Sayangnya intranet ini hanya berhenti sampai level *section head* ke atas dan tidak turun sampai ke level *supervisor* apalagi operator, sehingga karyawan pada level *chief shift* kebawah hampir tidak pernah dilibatkan dalam pemecahan masalah di pabrik. Kondisi seperti ini diakui oleh Manager

Produksi (Bp. Tri M) dengan mengatakan “*Harus saya akui bahwa komunikasi section head ke atas itu berjalan lancar. Tapi untuk section head ke bawah memang belum jalan pak..*”

Pasca penerapan 5S di JMR, kondisi ini berubah, dimana konsultan dalam memberikan bimbingan teknis juga mengajarkan cara komunikasi dengan media tertulis, yaitu dengan memasang *control board* pada setiap unit kerja terkecil yang dipimpin seorang *group leader* ataupun *supervisor* (Lihat kembali Gambar 4.5)

Dengan cara ini semua karyawan diberikan informasi yang relevan dengan pekerjaannya sehingga mereka tahu apa capaian mereka dan memiliki data historis dalam melakukan evaluasi pekerjaan mereka, khususnya tersedianya data ketika diperlukan dalam penyusunan PDCA. Ini selaras dengan pernyataan dari Manager Produksi yang menyatakan “*kalo dari pimpinan kami diberikan target-target pak. Untuk itu saat ini kami sedang menyusun rencana kerja dengan section head. Setelah itu section head akan mendiskusikanya ke bawah.*” Kondisi ini juga menunjukkan bahwa organisasi JMR sudah berada pada *track* yang benar dalam menuju organisasi yang lebih efektif sebagaimana dikatakan oleh O’Lytle (1998) bahwa pada organisasi berkinerja tinggi Informasi harus mengalir ke semua arah dengan lebih baik sesuai kebutuhannya.

b. Komunikasi satu arah.

Dari pengamatan lapangan dapat diidentifikasi bahwa komunikasi di pabrik pada dasarnya hanya berupa pengarahan dari atasan kepada

bawahan. Kondisi ini juga di konfirmasikan kepada manager pabrik maupun kepada *section head*. Menurut mereka forum diskusi memang ada dan dilakukan seminggu sekali di kantor administrasi yang dipimpin oleh CEO dan melibatkan para manager dan pimpinan lain. Pertemuan di pabrik juga dilakukan seminggu sekali dipimpin oleh Direktur Produksi dan dihadiri oleh manager sampai *section head*.

Gambar 5.1  
Suasana Pelatihan (Melatih Komunikasi Dua Arah)



Sumber : hasil pemotretan oleh peneliti

Sementara itu pertemuan operator dengan *section head* maupun *supervisor* tidak dilakukan secara terjadwal, tetapi berdasarkan kebutuhannya saja, yang umumnya bertujuan untuk memberikan pengarahan. Ini selaras dengan pernyataan sdr. Faisal (*supervisor di Purification*) yang menyatakan” kalo pengarahan dari *section head* sih

*sering pak.tapi kalo diskusi sih jarang. Kalo memberi pengarahan ke operator ya suka juga tapi sesuai kebutuhan saja pak, tidak di jadwal..”.*

Komunikasi yang demikian kurang memberikan dampak signifikan dalam memunculkan permasalahan yang terjadi di lapangan, sehingga seolah semua hal baik-baik saja, sementara pada kenyataannya banyak masalah yang dihadapi di lapangan. Ini bisa di indikasikan melalui kejadian-kejadian seperti seringnya mesin mengalami *shut down*, namun belum mampu diidentifikasi penyebabnya secara tepat.

Pasca penerapan 5S dan *Kaizen* komunikasi antara atasan – bawahan di pabrik sudah ditingkatkan tidak sekedar satu arah tetapi dua arah dengan pemberatan pada komunikasi dari bawah ke atas. Pada cara ini tiap unit dibiasakan untuk melakukan 5 menit pertemuan sebelum kerja dimulai dengan agenda tiap operator maupun anggota Tim menyampaikan permasalahan yang dihadapi di masing-masing unit (Lihat contoh gambar komunikasi 2 arah pada Gambar 5.1). Cara ini sangat efektif dalam mengangkat permasalahan ke permukaan sehingga bisa dipecahkan bersama dan dikomunikasikan kepada semua anggota unit agar kejadian serupa tidak terulang di tempat lain. Kondisi ini selaras dengan pernyataan Manager produksi yang menyatakan *“Saat ini lami sedang mendiskusikan Rencana kerja dengan section head pak. Selanjutnya section head akan mendiskusikannya ke bawah...”*

#### c. Pelibatan Anggota Dalam Pemecahan Masalah .

Kondisi ini baru muncul ke permukaan setelah adanya 2 kali *workshop* di Anyer, pada kesempatan tersebut banyak pertanyaan dari para *chief shift* dan *supervisor* kepada CEO tentang isu-isu di lapangan. Ternyata CEO menyatakan bahwa semua yang ditanyakan oleh peserta telah lama dikomunikasikan dan didiskusikan dengan para manager, diskusi mana dianggap oleh CEO hasilnya telah disampaikan oleh manager kepada anggota organisasi. Masalah yang dimaksud oleh CEO ternyata oleh manager hanya disimpan pada level mereka dan mereka tidak diskusikan lebih lanjut dengan anggota organisasi. Memang pelibatan anggota dalam pemecahan masalah di JMR masih rendah. Kondisi ini selaras dengan pernyataan yang disampaikan oleh Manager Teknik yang mengatakan “ *Sebenarnya semua data produksi, maupun rencana kerja kita punya pak, sayangnya tidak dikomunikasikan kebawah..*”. Pernyataan serupa disampaikan oleh Manager Produksi yang mengatakan “ *Setiap saya membuat laporan triwulanan maupun anggaran selalu saya tanyakan dulu ke section head apakah ada yang kurang atau ada perubahan? Mereka selalu bilang tidak ada pak. Ya sudah saya serahkan...*”.

Gambar 5.2

Suasana Diskusi Pemecahan Masalah di Divisi QA



Sumber: Hasil pemotretan yang dilakukan oleh peneliti

Pasca implementasi 5S dan kaizen di JMR, pelibatan anggota dalam pemecahan masalah ditingkatkan (Lihat contoh gambar suasana diskusi pemecahan masalah pada Gambar 5.2). Hal ini dimaksudkan agar proses pembelajaran juga berjalan di lingkungan JMR dan pada akhirnya kemampuan untuk memecahkan masalah dan pengembangan bisa merata pada seluruh anggota organisasi. Metode yang diterapkan oleh konsultan adalah melalui kegiatan penulisan *papan bira*, dilanjutkan dengan program pertemuan 5 menit (*5 minutes meeting*), yang dimaksudkan agar anggota organisasi bisa mengangkat masalah-masalah yang ada dan dimunculkan ke permukaan. Anggota organisasi juga diberi pelatihan kemampuan pemecahan masalah. Hasilnya adalah kegiatan diskusi pemecahan masalah kini sudah terbiasa dilakukan khususnya di divisi produksi, Teknik dan QA, dan ini berjalan dengan melibatkan banyak anggota organisasi.

d. Tanggung Jawab Karyawan Terhadap Lingkungannya.



Dari pengamatan di lapangan terlihat bahwa banyak hal yang menunjukkan betapa tanggung jawab para karyawan terhadap lingkungan kerjanya masih rendah. Beberapa contoh kasus antara lain adalah banyaknya kebocoran pada mesin produksi yang terjadi sudah cukup lama namun belum diperbaiki, adanya bagian-bagian bangunan pabrik yang lepas dari tempatnya sehingga menimbulkan kebocoran pada waktu hujan, kotornya lantai disekitar mesin produksi, kotornya toilet karyawan dan banyak area lain yang tampak tidak normal (Lihat Gambar 5.3). Ketika hal-hal tersebut ditanyakan kepada *section head* yang bersangkutan, mereka menjawab bahwa itu bukan tugas mereka tetapi tugasnya kontraktor, atau tugasnya teknisi atau tugasnya bagian *cleaning service*. Ketika ditanyakan apakah hal itu sudah dilaporkan ke penanggung jawabnya, mereka menjawab bahwa itu bukan tugas mereka. Inilah cermin dari masih rendahnya tanggung jawab karyawan terhadap lingkungan kerja.

Gambar: 5.3  
Kodisi Lingkungan Kerja Yang Tidak Dirawat



Sumber: Hasil pemotretan peneliti

Pasca implementasi 5S tanggung jawab karyawan terhadap lingkungan kerja mereka meningkat. Ini berkat dari pelatihan tentang identifikasi masalah melalui *papan bira* serta pelatihan tentang sikap *Seisho* (Resik), di mana dengan pelatihan ini menjadikan semua orang bertanggung jawab atas kebersihan lingkungan dan semua orang dilatih dan difasilitasi untuk melaporkan adanya penyimpangan yang terjadi di lingkungan kerja masing-masing serta memberikan masukan tentang solusinya (Lihat kondisi pasca 5S pada Gambar 5.4).

Gambar: 5.4

#### Dua Kondisi Yang Sudah Berubah Pasca 5S



Sumber : Hasil pemotretan oleh peneliti

Pasca implementasi 5S, lingkungan kerja menjadi bersih, mesin produksi tampak bersih, toilet terjaga bersih, kawasan kantin dan mesjid bersih dan itu semua dilakukan oleh karyawan sendiri bukan oleh orang lain (Lihat Gambar 5.4). Fungsi tugas *cleaning service* hanya untuk wilayah-wilayah umum bukan area kerja terdekat karyawan. Kondisi seperti ini selaras dengan pernyataan dari para tineliti antara lain : sdr,

Muhajir, Sdr Faisal, Sdr Udi Marandoko dan hampir semua tineliti yang diwawancara oleh peneliti.

e. Kecenderungan Untuk Menyimpan Barang-Barang Yang Sudah Tidak Dipakai di Dalam Gudang Maupun di Area Kerja.

Dari pengamatan di lingkungan gudang, pabrik dan ruang kerja tampak sekali berserakan dan bertumpuk barang-barang yang sudah tidak dipakai akibat rusak maupun kondisinya sudah kurang dari 35%. Di gudang *workshop* tampak bertumpuk dan berserakan *spareparts* yang sudah rusak termasuk motor-motor mesin yang bercampur aduk dari berbagai ukuran.

Gambar 5.5  
Kondisi pra 5S di JMR



Sumber : hasil pemotretan oleh peneliti

Di gudang ATK tampak bertumpuk aneka macam barang sehingga sulit diidentifikasi masing-masing barang yang disimpan. Di area kerja HRD file bertumpuk demikian banyak sehingga memenuhi ruang kerja HRD, bahkan kolong-kolong meja kerja dipenuhi dengan file dan kardus sehingga menyulitkan orang untuk bekerja sambil duduk karena tidak ada ruang untuk kaki bergerak. Di ruang laboratorium barang-barang bertumpuk di atas meja kerja maupun di bawah meja sehingga menyulitkan orang untuk bekerja secara normal karena ruang yang menjadi sempit. Hal serupa terjadi di ruang kerja manajer produksi (Lihat Gambar 5.6). Penumpukan barang yang demikian banyak di ruang kerja telah menghambat pergerakan orang untuk bekerja secara normal. Terhambatnya pergerakan normal tentu berdampak kepada terhambatnya orang untuk bekerja secara produktif.

Pasca implementasi 5S di JMR kondisi sungguh berbeda. Awal kegiatan 5S telah berhasil menyingkirkan barang sebanyak 2 truk dari area gudang dan *workshop* dan 1 kendaraan *pick-up* dari ruang HRD. Ini berkat pelatihan Ringkas (*Seiri*) yang dimulai dari pemberian label merah pada barang yang sudah tidak digunakan, stiker kuning untuk barang yang masih dipakai di waktu mendatang dan warna putih untuk barang yang masih akan dipakai bekerja. Pelatihan *Ringkas* juga mampu mendorong orang untuk tidak lagi menyimpan barang di sembarang tempat yang bisa mengganggu kebebasan gerak dalam bekerja dan tidak sayang untuk membuang barang yang sudah tidak

dipakai. Tersedianya ruang yang bebas telah memperlancar *flow* gerakan orang maupun mesin dan membuat orang bekerja dengan lebih leluasa sehingga dapat bekerja dengan lebih produktif. Kondisi seperti ini selaras dengan komentar dari semua tineliti yang diwawancara oleh peneliti.

Gambar: 5.6

Area *workshop* pasca implementasi 5S



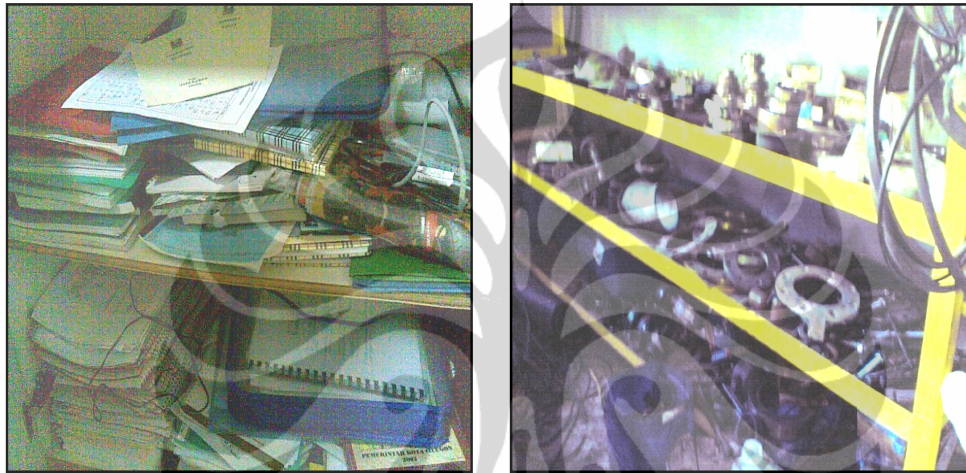
Sumber : Hasil pemotretan oleh peneliti

- f. Kecenderungan Menyimpan Barang Secara Sembarangan Tanpa Diatur dengan Baik, Sehingga Menyulitkan Dalam Pencarian.

Di area kantor adminitrasi keteraturan memang tampak terjaga rapih, namun tidak demikian dengan area pabrik. Ruang penyimpanan ATK yang tidak Rapi telah menyulitkan pencarian barang. Demikian pula yang terjadi di area *workshop* dimana semua kunci bercampur, semua motor disimpan bersama tanpa identifikasi. Hal seperti itu juga terjadi di kantor HRD dimana karena banyaknya file membuat tempat

penyimpanan file tidak ter-administrasi dengan baik. Ini tentu membuat kesulitan ketika pencarian barang tertentu dan memakan waktu yang banyak untuk sebuah pencarian dokumen maupun *spareparts* (Lihat Gambar 5.7)

Gambar: 5.7  
Lingkungan pra-5S



Sumber : Hasil pemotretan peneliti

Pasca implementasi 5S kondisi demikian sudah tidak terjadi lagi (Lihat Gambar 5.8). Pelatihan *Seiton* (Rapi) telah memaksa karyawan untuk berperilaku lebih baik dengan membuat label identitas pada semua barang yang dimiliki, mengelompokkan barang sesuai kelompoknya dan membuat catatan barang-barang secara tertib. Kebiasaan ini telah mendorong perilaku orang-orang JMR untuk lebih produktif karena mudah mencari barang ketika dibutuhkan. Area kerja telah diberi garis sesuai dengan jalurnya sehingga pergerakan mesin tidak mengganggu pergerakan orang dan tidak pula membahayakan.

Hal ini selaras dengan pernyataan Manager Produksi, GM HRD, Sdr. Muhajir, dan semua tneliti yang diwawancara pasca penerapan 5S.

Gambar 5.8  
Kondisi Pasca Implementasi 5S



Sumber : Hasil pemotrattan oleh peneliti

g. Kecenderungan Untuk Membiarkan Sumber Ketidak Bersihan

Dari pengamatan lapangan diketahui bahwa lingkungan kerja tampak tidak terjaga kebersihannya dengan baik. Ruang produksi lantai 1,2 dan 3 sangat berdebu dan lantainya dipenuhi oleh debu-debu gula yang sudah lengket menempel di lantai (Lihat kembali Gambar 4.13b), dibawah mesin-mesin produksi tampak menumpuk butir-butir gula yang bocor dari mesin. Di area panel listrik tampak atap yang bocor membasahi panel listrik dibiarkan bocor dan hanya ditutupi darurat dengan menggunakan seng tempel. Di lingkungan kantin dan di halaman mesjid tampak berserakan sampah-sampah kulit pisang dan kulit jeruk serta puntung rokok yang berserakan di jalan-jalan (Lihat kembali Gambar 4.13a). Di area toilet dan kamar mandi karyawan tampak Toliet yang kotor dan bau dan tidak terawat dengan baik. Itu semua terjadi karena

anggota organisasi tidak dipaksa untuk memiliki sikap Resik (*seisho*). Kebersihan dianggapnya menjadi tanggung jawab petugas *cleaning service*. Perbaikan mesin dianggapnya menjadi tugas kontraktor teknis. Gedung yang bocor dianggapnya sebagai tugas kontraktor bangunan, dan Toilet yang kotor sudah dianggap biasa saja dan menjadi tugas *cleaning service*.

Pasca implementasi 5S dan *kaizen* kondisi pembiaran atas sumber ketidakbersihan sudah tidak ada lagi. Penanaman sikap resik telah membuat anggota organisasi memahami bahwa menjaga kebersihan merupakan tugas semua orang. Bahwa menjaga kebersihan bukan saja menyapu atau mengepel, tetapi juga memeriksa semua sumber-sumber pengotor dan segera melakukan aksi untuk menghilangkan sumber pengotor. Kini lantai 1,2 dan 3 sudah tidak berdebu lagi, karena sumber penebar debu telah diatasi (Lihat Gambar 4.7a dan 4.7b). Kini kebocoran butiran gula dibawah mesin sudah tidak ada lagi karena bila bocor segera ditangani oleh petugasnya, Kini lantai yang lengket dan licin serta berwarna kehitaman sudah tidak ada lagi. Karyawan terdekat lingkungan kerja selalu menjaga kebersihan lingkungan masing-masing. Tempat-tempat sampah dan tempat rokok juga telah disediakan perusahaan dan himbuan menjaga kebersihan lingkungan terus digalakkan. Kini toilet yang kotor dan bau sudah tidak ada lagi. Toilet karyawan kini terjaga bersih dan wangi dan dipelihara kebersihannya oleh karyawan secara bergiliran (Lihat Gambar 5.3 dan 5.4). Sikap resik telah menjadi kebiasaan orang-orang JMR. Sikap resik juga telah



meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap lingkungannya. Kondisi ini selaras dengan pernyataan semua tineliti yang diwawancara oleh peneliti.

#### h. Terbiasa Menyalahkan Orang Lain

Salah satu ciri yang banyak dijumpai di awal penerapan 5S dan *kaizen* adalah kebiasaan karyawan JMR untuk melepaskan diri dari tanggung jawab dan cenderung menyalahkan orang lain bila timbul masalah di unitnya. Kebiasaan-kebiasaan seperti ini bukan saja muncul pada percakapan karyawan dengan peneliti bahkan dalam berbagai kesempatan diskusi sekalipun dapat dilihat betapa karyawan memiliki kecenderungan seperti itu. Kondisi seperti ini pernah dikonfirmasi oleh peneliti kepada GM HRD dan beliau ternyata berpendapat sama dengan peneliti. Ini merupakan cermin dari rendahnya kemampuan pemecahan masalah serta kurangnya komunikasi formal antar unit atau antar divisi.

Gambar: 5.9

Suasana Bimbingan Pemecahan Masalah



Sumber: Hasil pemotretan peneliti

Pasca implementasi 5S dan *kaizen* hal seperti itu telah jauh berkurang. Ini berkat pelatihan pemecahan masalah yang diberikan kepada karyawan melalui level *supervisor* dan *chief shift*. Karyawan telah diberikan pelatihan identifikasi masalah melalui *papan bira* maupun melalui pelatihan 3 M (*Muda, Mura, Muri*), pelatihan pemecahan masalah melalui *8 steps and 7 Tools*, *5Why+2H*, 5 Gen dan lain-lain.

Pasca pelatihan ini karyawan memiliki kebiasaan untuk memunculkan masalah kemudian mencari pemecahannya bersama, bahkan pasca pelatihan QCC karyawan dibekali tentang nilai-nilai kualitas, dimana berlaku prinsip: *Tidak menerima barang yang tidak berkualitas, tidak membuat barang tidak berkualitas dan tidak akan menyerahkan barang tidak berkualitas pada unit lain*. Ini merupakan cara yang efektif dalam menurunkan sikap saling menyalahkan di JMR. Hal ini selaras dengan pendapat dari Manager Produksi, Manager Teknik dan Konsultan produksi (Mr. Luis). Ketika ditanya tentang hasil pembudayaan *kaizen* ia menyatakan “*Kalo membudaya menurut saya belum, tapi sudah banyak sekali kemajuannya. Anak-anak sekarang sudah banyak membuat terobosan...*”.

#### i. Faktor Inisiatif Dan Pengambilan Risiko

Apabila diamati pada adanya pembiaran terhadap ketidak normalan yang terjadi menunjukkan bahwa tingkat inisiatif karyawan di JMR masih rendah. Kebocoran mesin yang sudah cukup lama tidak diperbaiki, berceceran gula di alur jalan dari gudang silo menuju area produksi yang

sudah cukup lama, Debu-debu gula yang menyembur dari mesin dan mengganggu pernafasan, ruang laboratorium yang bocor besar ketika hujan lebat dan berbagai ketidak normalan yang telah terjadi cukup lama dan belum diatasi secara memadai menunjukkan betapa tingkat inisiatif karyawan masih rendah. Komunikasi yang kurang intensif antar divisi berbeda juga dilandasi rasa ewuh pakewuh telah memperburuk faktor inisiatif ini, karena karyawan cenderung tidak mau untuk berinisiatif melakukan komunikasi dengan unit lain bila sumber masalah bukan berasal dari unitnya. Ini seolah menunjukkan bahwa karyawan tidak mau tahu dengan urusan bagian lain. Rendahnya faktor inisiatif ini juga berhubungan dengan rendahnya tingkat pengambilan resiko yang dimiliki sebagian besar karyawan JMR. Aspek ke Jawaan yang begitu kental dalam manajemen pabrik gula termasuk di JMR yang ditunjukkan dengan pola hubungan majikan-buruh antara manajer dengan anak buahnya telah memperburuk faktor pengambilan resiko karena karyawan tidak memiliki keberanian inisiatif maupun keberanian untuk mengambil resiko. Kondisi seperti ini selaras dengan pendapat GM HRD yang mengatakan “... wah disini budaya feodal kental sekali pak... Kalo bapak lihat mereka ini seperti raja-raja di Jogja jaman penjajahan dulu.... ini mungkin karena mereka anggap seperti pabrik gula Madukismo begitu...Manager ini merasa seperti wakil-wakil dari raja sehingga mereka memperlakukan anak buahnya sebagai hubungan buruh-majikan...anak buah tinggal bekerja saja, lainnya urusan majikan (manager)...”.

Pasca implementasi 5S dan *Kaizen* ternyata telah mampu meningkatkan inisiatif dari karyawan JMR. Hal ini disebabkan karena karyawan telah dilatih dan dirangsang aspek inisiatifnya melalui pengisian *papan bira*, pelatihan 3 M dan pelatihan pemecahan masalah. Pelatihan pemecahan masalah ternyata telah mampu merangsang inisiatif karyawan untuk melakukan banyak hal, khususnya untuk mengatasi ketidak normalan yang muncul di sekitar lingkungan kerja mereka. Pasca implementasi 5S dan *Kaizen* segala ketidak normalan yang terjadi segera ditangani oleh karyawan terdekat atau setidaknya segera dilaporkan kepada unit yang bertanggung jawab sehingga ketidak normalan tidak akan berlangsung lama. Kemampuan pemecahan masalah juga telah meningkatkan keberanian karyawan dalam pengambilan resiko melalui eksperimen yang mereka lakukan berdasarkan keahlian pemecahan masalah yang sudah dikuasainya. Hal ini selaras dengan pendapat para manager maupun pendapat dari Mr. Luis (konsultan Teknik) yang mengatakan “... *Sudah banyak kemajuan. Anak-anak sekarang sudah banyak membuat terobosan..*”. Juga komentar Mr. Brett (CEO) dalam suatu kesempatan yang menyatakan bahwa ia sangat puas dengan kemajuan yang dicapai khususnya di Produksi dan Teknik dan ia sangat senang karena karyawan sekarang lebih berani dan lebih jujur dalam menyampaikan sesuatu.

j. Faktor Kepemimpinan (*Leadership*)

Salah satu masalah yang cukup pelik di JMR dalam program implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen* muncul dari persoalan *leadership* yang masih lemah. *Leadership* pada tingkatan *executive* memang sangat kuat, khususnya *leadership* yang dikembangkan oleh Mr. Brett. Gaya kepemimpinan yang selalu mendorong kemajuan bagi anak buah dengan program-program *developmentnya* patut dipuji karena cukup berhasil memajukan anggota organisasi. Namun *leadership* pada tingkatan manajerial di pabrik dari tingkatan manager sampai dengan *supervisor / group leader* masih lemah sehingga cukup menyulitkan dalam implementasi program 5S di awal-awal kegiatan. Kelemahan ini muncul bukan saja pada upaya manager dalam mendorong kemajuan anak buah, namun lebih buruk dari itu bahkan untuk urusan memberikan sanksi kepada anak buah saja manager tidak berani melakukannya. Kondisi ini selaras dengan pernyataan Mr. Luis (Konsultan Teknik) yang mengatakan “ *Mereka terlalu akrab. Pertemanan ini membuat mereka tidak berani menegur anak buah mereka yang tidak performed. Mungkin mereka berasal dari satu kampung...?*”. Juga pendapat dari beberapa *Chief Shift* dan *Supervisor*, seperti dinyatakan oleh Faisal “*Wah kalo suruh negor nggak enak pak, kami dulunya kan sama-sama (masuk bareng). Kalo ada yang keterlaluannya kami serahkan ke Personalia saja...*”.

Ini merupakan suatu ironi sementara 5S dan *Kaizen* membutuhkan peran lebih besar dari manajemen menengah. Untungnya CEO memiliki

*leadership* yang sangat kuat sehingga kekurangan yang muncul di lapangan bisa ditutupi dengan kelebihan gaya kepemimpinan CEO.

Pasca pelatihan 5S dan *Kaizen*, *leadership* manajemen tingkat menengah sedikit mengalami perkuatan khususnya setelah diberikan pelatihan *leadership* bagi tingkatan manajemen menengah di pabrik. Keberanian untuk mengambil keputusan bagi tingkatan menengah ini dilatih melalui program-program pemecahan masalah yang diterapkan di JMR. Hal ini selaras dengan pernyataan Manager Produksi yang mengatakan “*Sekarang sudah lumayan pak, komunikasi section head ke bawah juga sudah lebih lancar..kami terus kasih guidance pak...*”

k. Perhatian Terhadap Kualitas

Pada dasarnya perhatian karyawan maupun perusahaan terhadap kualitas di JMR ini cukup tinggi. Perhatian perusahaan akan kualitas bahkan dijadikan sebagai misi oleh perusahaan melalui *statement-statement* yang ditempelkan di poster-poster maupun di dinding-dinding seputar perusahaan. Namun sayangnya pada level pelaksana, perhatian akan kualitas ini kurang dimiliki. Mungkin hal ini disebabkan karena kemampuan karyawan untuk meningkatkan kualitas masih lemah akibat kelemahan dalam kemampuan *problem solving*. Akibatnya setelah perusahaan beroperasi selama 4 tahun tingkat kualitas justru mengalami penurunan secara bertahap yang dicirikan dengan tingkat produksi gula R3 yang masih tetap tinggi, jumlah *complaint* pelanggan yang banyak serta tingkat *waste* produksi yang masih di atas 6 persen.

Pasca pelatihan 5S dan *kaizen* terlebih setelah adanya pembentukan Tim QCC di JMR, maka perhatian akan kualitas pada tingkatan karyawan meningkat sehingga target-target untuk peningkatan kualitas bisa dicapai. Produksi R3 menurun dan R1 meningkat, *yield* mencapai 96%. Ini merupakan peningkatan pada kualitas produk. Pelatihan dan implementasi *Seisho* (Resik) juga telah mampu merangsang karyawan untuk meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas.

#### I. Kerjasama Tim

Kerjasama Tim di lingkungan JMR secara kasat mata tampaknya sudah terbentuk dengan baik. Dalam setiap penugasan, kegiatan selalu dilakukan secara bersama-sama oleh sekelompok karyawan dan hasilnya selalu diklaim sebagai hasil kerja tim bukan hasil kerja perorangan. Sayangnya pengertian kerjasama Tim yang selama ini berjalan berbeda dengan apa yang dimaksud dengan kerjasama tim dalam ilmu organisasi. Dari pengamatan peneliti yang telah dikonfirmasi kepada GM HRD ditemukan bahwa aktivitas seperti diskusi yang melibatkan anggota tim dalam merencanakan tugas, dan pemecahan masalah bersama tidaklah tampak dalam kegiatan *Team work* di JMR. Apa yang ada hanya sebagai kerja kelompok, bahkan GM HRD mengatakan bahwa yang ada adalah pemberian tugas dari manajer kepada anak buah selanjutnya kerja diklaim sebagai hasil kerja manajer.

Gambar: 5.10  
Suasana Diskusi Pemecahan Masalah



Sumber: Gambar hasil pemotretan peneliti

Itu sebabnya kelebihan yang biasanya dihasilkan dari kerja Tim seperti munculnya sinergi dari hasil koordinasi yang luas di dalam tim dan banyaknya masukan dari hasil *sharing* pendapat di Tim kurang muncul di JMR.




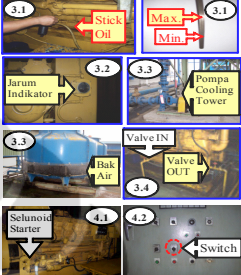


Pasca pelatihan 5S dan *kaizen*, kerjasama Tim telah terbentuk lebih luas di JMR. Forum diskusi yang dibentuk secara harian dan bersifat non formal dalam pemecahan masalah telah merangsang terbentuknya kerjasama Tim di JMR (Lihat Gambar 5.10). Selain itu kerjasama Tim tidak sekedar mengutamakan kepentingan divisi tetapi telah mampu membangun sinergi antar divisi dengan lebih baik. Peningkatan kemampuan pemecahan masalah pada sebagian besar karyawan dan perbaikan struktur organisasi di pabrik telah mampu merangsang komunikasi yang lebih intensif antar divisi sehingga mampu memperkuat kerjasam Tim pada tingkat perusahaan.



#### m. Bekerja Dengan Standar Operasi

PT. JMR pada dasarnya telah memiliki *Standard Operating Procedures* (SOP) yang dibangun pada saat perusahaan melakukan proses sertifikasi ISO 9001-2000. Berdasarkan ketentuannya bahwa setiap perusahaan akan memperoleh sertifikasi ISO bila ia memiliki SOP yang digunakan sebagai pedoman kualitas dalam bekerja. Pada kenyataannya dari pengamatan selama 3 bulan pertama penelitian tidak dijumpai adanya satupun operator mesin yang bekerja dengan berpedoman pada SOP. Semua orang bekerja sesuai kebiasaannya dan seolah tidak memerlukan SOP. Namun tidak ada yang menjamin bahwa mereka telah bekerja sesuai dengan SOP yang benar. SOP selama ini hanya digunakan bila auditor ISO akan datang untuk melakukan audit. Akibatnya pengawas tidak pernah bisa mengontrol apakah operator telah bekerja sesuai dengan SOP atau tidak. Selain itu SOP yang seharusnya diperbaharui bila ditemukan prosedur kerja yang lebih baik, ternyata tidak pernah dilakukan penyempurnaan.

Gambar:5.11  
SOP sebagai Pedoman Kerja

 <b>PT. Jawamanis Rafinasi</b>		<i>Standard Operation Procedure</i>		Halaman : 1 dari 1	
Jenis Pekerjaan: Pengoperasian Mesin <b>Generator Diesel Engine</b>		No. Dokumen: <b>001/GDE-BPP/Eng/JMR/07</b>		Tanggal: 31 Mei 2007	
Pelaksana <b>Operator Generator Diesel</b>		Peralatan Kerja: <i>Check Sheet</i> , Sarung Tangan, <i>Ear Plug &amp; Helmet</i>			
No.	URUTAN KERJA	POINT PENTING	ILUSTRASI		
01.	Gunakan Peralatan Kerja yang Diwajibkan	01. Sesuai dengan Prosedur Kerja			
02.	Siapkan Tekanan Kompresor Udara ( $\pm 15$ Bar)	02. Tekanan harus $\pm 15$ Bar			
03.	<b>Check Engine dan Pastikan:</b> 03.1. <i>Level</i> Oli Pelumas Normal, Lihat <i>Level</i> Oli pada <i>Stick</i> 03.2. Periksa Radiator, Air dalam Kondisi Penuh 03.3. <i>Pump Cooling Tower</i> posisi <i>Running</i> 03.4. <i>Valve</i> Bahan Bakar Terbuka Penuh	03.1. Volume Oli Harus Cukup, Diantara Min. - Max. 03.2. Lihat Indikator Air, Posisi Jarum Harus Max. 03.3. Perhatikan <i>Pompa Running</i> dan Bak Air Penuh 03.4. Posisi <i>Valve</i> Harus Terbuka			
04.	<b>Start Engine dengan cara:</b> 04.1. Tekan Selenoid <i>Starter</i> Udara, hingga mesin <i>Running</i> 04.2. Posisikan <i>Switch Engine Control</i> ke Posisi <i>Manual</i> , yang berada di Ruang Panel	04.1. Mesin <i>Running</i> 04.2. <i>Switch</i> pada posisi <i>Manual</i>			
05.	Perhatikan <i>Parameter Engine</i> di Control Panel 05.1. <i>Voltage</i> = 330 Volt 05.2. Frekuensi = 50 Hertz 05.3. <i>Cos φ</i> = 1		Dok. Terkait: <i>Check Sheet</i> , <i>Manual Mesin</i>		
Dibuat Oleh:	Chandra Tarigan	Teknisi Power Plant	Distribusi:		
Diperiksa Oleh:	Mathius D.S.	Section Head Boiler Power Plant	01.		
Disetujui Oleh:	Sugiyanto	Manager Engineering	02.		
			03.		

Sumber : Laporan progress 5R PT. JMR

Pasca pelatihan 5S dan *kaizen*, semua karyawan harus bekerja sesuai dengan SOP yang berlaku (Lihat contoh SOP pada Gambar 5.11). Pada tingkat awalnya karyawan dilatih untuk menyusun SOP yang benar, kemudian mereka diminta menyusun SOP berdasarkan apa yang selama ini dilakukan. SOP ini kemudian ditempelkan/digantung pada mesin atau area kerja mereka.

Secara periodik Tim *kaizen* pada unit-unit diminta untuk mengembangkan cara-cara kerja baru yang lebih efektif dan lebih efisien. Setelah melalui berbagai pengujian akhirnya cara baru yang ditemukan dijadikan sebagai SOP baru. Kini hampir semua unit telah bekerja berdasarkan SOP.

#### n. Rasa Bangga Berlebihan

Dari berbagai kesempatan diskusi dengan para karyawan pada level manajerial di pabrik tampak adanya kebanggaan yang berlebihan dengan prestasi yang telah dicapai selama ini. Kebanggaan yang selalu dikemukakan oleh mereka adalah bahwa mereka telah berhasil mencapai tingkat produksi 500 Ton perhari dan seluruh produksinya telah diserap oleh pasar sehingga perusahaan mereka berjalan dengan baik dan menguntungkan, padahal mereka menggunakan mesin bekas, seperti ungkapan manager teknik ” ..*Kalo masalah perbaikan dari dulu kita ini sudah biasa melakukan pak... Kalo tidak ada perbaikan bagaimana mungkin produksi kita lebih baik dari SGU yang mesinnya lebih baik dari kita..*”. Kebanggaan akan prestasi pada dasarnya adalah sesuatu yang baik dan dapat membangun *sense of belonging* yang tinggi. Namun bila rasa bangga dirasakan secara berlebihan dapat menimbulkan kelengahan akan potensi maupun ancaman persaingan yang dapat meruntuhkan daya saing perusahaan. Bangga yang berlebihan juga bisa menyebabkan karyawan menjadi terlalu *inward looking*. Menurut Deal and Kennedy (1982) banyaknya orang yang *inward looking* menunjukkan bahwa budaya organisasi sedang menuju kehancuran. Dan itulah yang muncul di JMR. Beberapa manajer menengah menanggapi dengan sinis apa yang dikemukakan oleh CEO perihal posisi JMR yang berada dalam bahaya karena produktivitas yang terus menurun dan persaingan yang makin meningkat. Kebanggaan berlebih telah menurunkan *sense of urgency* akan perlunya perubahan.

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh GM HRD (Bpk Asep) yang mengatakan *“Orang-orang JMR ini selalu merasa dirinya seperti yang paling baik saja pak. Mereka selalu bilang kalo mereka bekerja dengan mesin-mesin bekas saja sudah bisa seperti ini, bahkan lebih baik dari SGU (pabrik pesaing-Pen) yang pakai mesin baru...”*. Hal lain juga tercermin dari pernyataan pak Sugianto (Manager Teknik) yang mengatakan *“ Kalo masalah perbaikan dari dulu kita ini sudah biasa melakukan pak... Kalo tidak ada perbaikan bagaimana mungkin produksi kita lebih baik dari SGU yang mesinya lebih baik dari kita...”*.

Kondisi seperti ini juga tercermin dari beberapa pernyataan yang dilontarkan pra implementasi 5S seperti dikatakan oleh Herman F (Manager QA) *“Pak Gianto dan pak Tri ini orang-orang hebat. Mereka telah membuat JMR menjadi besar seperti ini dengan mesin-mesin bekas. Apakah yang bapak-bapak berikan bisa lebih hebat dari mereka...?”*. Atau pernyataan dari seorang Manager yang mengatakan *“...dari dulu setiap datang pimpinan baru selalu ngomong kalo JMR dalam kondisi kritis. Tapi nyatanya sampai sekarang kita baik-baik aja...”*

Pasca implementasi 5S dan *Kaizen*, menurut pengamatan penulis, kebanggaan akan prestasi masih tetap tinggi namun kesadaran akan adanya persaingan yang semakin ketat telah menyadarkan karyawan akan pentingnya meningkatkan produktivitas dan daya saing.

o. Resistensi Yang Muncul

Resistensi terhadap penerapan program perubahan melalui implementasi 5S dan *Kazien* di JMR muncul pada awal-awal penerapan program. Resistensi dari anggota manajemen tingkat menengah diwujudkan dalam bentuk komentar-komentar sinistis terhadap manfaat 5S dan *kaizen* bagi JMR serta kurangnya atensi dalam setiap kegiatan 5S di awal-awal program. Resistensi juga muncul dari Manager Produksi dan Manager Teknik yang diwujudkan dalam bentuk keengganan untuk mengikuti kegiatan 5S di awal-awal program. Seperti yang diungkapkan oleh Herman F (Manager QA) *“Pak Gianto dan pak Tri ini orang-orang hebat. Beliau bisa membuat JMR besar seperti sekarang hanya dengan mesin-mesin bekas. Apa yang bapak-bapak berikan bisa lebih hebat dari mereka?”*. Pernyataan senada disampaikan oleh Hendra Jaya (Sub-div. *Environment*) *“Sebenarnya apa sih yang akan dilakukan dengan 5S ini ?. Kalo saya lihat cuma bersih-bersih aja kan kita sudah lakukan 7 bulan ini...tapi gak ada relevansinya bersih-bersih dengan produktivitas..”*.

Untuk mengatasi resistensi yang ada, konsultan melakukannya melalui penyajian secara visual hasil kegiatan 5S dan *kaizen* di perusahaan lain melalui Foto-Foto kegiatan dan hasil produksi pra 5S dan pasca 5S. Pada saat yang sama konsultan juga menyajikan foto-foto kondisi 5S di lingkungan JMR serta memberikan penjelasan tentang konsep 5S dan *kaizen* secara singkat kepada Tim manajemen JMR. Komentar yang diberikan CEO setelah melihat foto-foto keberhasilan 5S

di tempat lain adalah “ ..kalo seperti ini saya menjadi lebih yakin dengan keberhasilan 5S ditempat kita..”.

Dampak lain pasca penyajian Foto keberhasilan 5S di tempat lain adalah hampir seluruh tingkatan manajemen menengah di pabrik menjadi sangat antusias mengikuti kegiatan 5S dan *kaizen* di JMR, terlebih setelah CEO perusahaan memberikan atensi yang sangat tinggi terhadap kegiatan 5S dan *kaizen* di JMR.

## 2. Beberapa Faktor Yang Melatar Belakangi Kebijakan Perubahan di JMR

Kebijakan CEO JMR untuk menyusun program perubahan budaya melalui implementasi 5S dan *kaizen* didasarkan pada beberapa faktor seperti faktor kondisional, faktor internal, dan faktor eksternal yang terjadi di JMR.

Faktor kondisional muncul di lingkungan JMR dan merupakan suasana yang menurut CEO dirasakan sebagai sesuatu yang mengganggu kinerja manajemen akibat adanya intervensi *shareholders* yang berlebihan. Intervensi *shareholders* juga telah memunculkan *politicking* yang begitu tinggi di lingkungan manajemen. Antar manajer di kantor manajemen bukan bersinergi secara baik, namun tampak telalu mementingkan urusan divisinya. Bahkan para manager tidak memiliki loyalitas yang layak kepada CEO namun lebih loyal kepada para *shareholders* perusahaan (Paling tidak itulah info yang disampaikan kepada penulis oleh seorang staf kantor yang tidak bersedia ditulis namanya). Di samping itu

kebanggaan karyawan akan prestasi yang dicapainya telah membuat mereka terlalu *inward looking*. Bahkan mereka selalu menganggap merekalah yang terbaik, sampai-sampai ketika diingatkan bahwa diluar sana ada bermunculan para pesaing baru, mereka tidak peduli. *Sense of urgency* akan perlunya perubahan tidak ada dalam pikiran mereka. Faktor internal seperti rendahnya capaian produksi (hanya 41,6 % dari kapasitas terpasang), Tingginya tingkat upah lembur karyawan, seringnya mesin mengalami *shutdown* juga memberikan sumbangan yang sangat besar akan pentingnya melakukan perubahan termasuk adanya faktor eksternal seperti peningkatan intensitas persaingan akibat bertumbuhnya industri sejenis serta dibukanya kran impor produk gula rafinasi oleh pemerintah (Lihat komentar CEO, hasil wawancara dengan Dir. Adm dan umum, dan hasil wawancara dengan GM-HRD)

Situasi kondisional diatas yang menurut Deal & Kennedy (1982) dianggap sebagai ciri perusahaan yang kulturnya berbahaya, telah membuat CEO perusahaan membuat langkah strategis dan berani dengan program perubahan sikap kerja menuju perilaku kerja produktif. Memang ciri-ciri organisasi yang kulturnya dalam bahaya sebagaimana dicirikan Deal & Kennedy (1982) cukup menonjol terjadi di JMR. Kondisi seperti kecenderungan yang besar untuk *inward looking*, kurangnya perhitungan masa depan, munculnya banyak gosip dan sering terpecah-pecahnya kerja manajemen tampak sering terjadi di JMR. Dan itu menjadi alasan penting mengapa CEO menyusun strategi mengatasinya dengan membangun Budaya, karena menurutnya itu semua karena ada masalah

dalam budaya di JMR. Dalam membangun Budaya JMR CEO memulai dengan menanamkan sikap kerja 5S agar terbangun budaya produktif dan budaya *kaizen*.

### **3. Keterlibatan Pimpinan Tertinggi Dalam Kegiatan 5S dan *Kaizen* Sangat di Apresiasi oleh Karyawan dan Mampu Mendorong Keberhasilan Implementasi 5S dan *Kaizen*.**

Peran pimpinan tertinggi di JMR sangat besar dalam mendorong berjalanya proses implementasi 5S dan pembudayaan *kaizen*. Dari pengamatan peneliti, dimasa-masa awal implementasi 5S ditemukan bahwa proses implementasi 5S berjalan lambat dan kondisi berbeda ketika pimpinan sudah terlibat langsung dalam kegiatan implementasi tersebut. Pentingnya komitmen pimpinan hampir tidak pernah dibahas dalam berbagai literatur perubahan. Pembahasan umumnya menyangkut masalah pelibatan dan komitmen karyawan sebagaimana dinyatakan antara lain oleh Beer, Einstat & Spector (1990) dan Giley, et al (1999). Namun dari ranah penelitian di JMR menunjukkan bahwa faktor komitmen pimpinan sangat berperan dalam mendorong kesuksesan program implementasi 5S dan pembudayaan *Kaizen* (Lihat hasil wawancara dengan GM HRD, Manager QA, Mr. Luis, dan para *Supervisor*).

### **4. Administrasi Produksi di JMR**

Dari pengamatan di ranah penelitian ditemukan adanya kelemahan dalam administrasi produksi maupun administrasi teknik. Kondisi ini tentu



berdampak kepada adanya hambatan dalam percepatan proses pembudayaan *kaizen* maupun peningkatan kemampuan *problem solving*. Pasca implementasi 5S dan *kaizen* telah terjadi peningkatan kondisi administrasi khususnya setelah adanya pelatihan PDCA, namun perubahannya belum signifikan (Lihat hasil wawancara dengan Manager Produksi).

#### **5. Penggunaan Data Statistik Dalam Pemecahan Masalah.**

Kelemahan administrasi produksi pada PT JMR telah berdampak kepada minimnya penggunaan data statistik dalam proses pemecahan masalah. Kondisi tersebut telah berdampak kepada lambatnya proses peningkatan kemampuan *problem solving* yang berjalan bahkan pada kondisi tertentu harus disusun data statistik produksi terlebih terlebih dahulu sebelum suatu proses pemecahan masalah dilakukan. Pasca implementasi 5S dan *kaizen* penggunaan data statistik sudah mulai dipaksakan untuk dibuat oleh para *section head* di semua divisi dengan harapan akan menjadi dasar dalam setiap upaya pemecahan masalah yang dilakukan (Lihat hasil wawancara dengan Manager Produksi).

#### **6. Komposisi Pelatihan 20% *Inclass Training* dan 80% Bimbingan Lapangan Sangat Efektif Untuk Meningkatkan Kemampuan Karyawan**

Metode yang digunakan konsultan dengan memberikan pelatihan dalam kelas dengan porsi 20% dan Bimbingan teknis lapangan 80% telah

membantu percepatan berjalannya proses peningkatan kemampuan *problem solving* pada PT. JMR. Kegiatan *problem solving* sangat *sound practices* sehingga pelatihan dalam kelas saja tidak mampu membuat peserta pelatihan mampu untuk melakukan kegiatan pemecahan masalah sebagaimana telah dilatihkan. Metode seperti ini sangat efektif dalam mendekatkan pelatihan terhadap perubahan perilaku kerja sehari-hari sehingga *gap* yang seringkali muncul pasca pelatihan terhadap perilaku kerja dapat diminimalisir.

#### **7. Kemampuan *Problem Solving* Mempercepat Pembudayaan *Kaizen*.**

Pada dasarnya pembudayaan *kaizen* berkaitan dengan membangun kebiasaan karyawan untuk melakukan kegiatan pengembangan berkelanjutan melalui upaya-upaya perbaikan prosedur, perbaikan cara kerja, perbaikan *design*, perbaikan material dan perbaikan-perbaikan lainnya secara terus menerus. Perbaikan akan dapat dilakukan bila karyawan mampu melakukan identifikasi masalah dari *rootcausanya* secara benar dan mencari upaya perbaikannya yang tepat. Upaya ini bisa berjalan bila kemampuan *problem solving* sudah dikuasai oleh karyawan. Dari locus penelitian ditemukan bahwa karyawan dari unit kerja yang memiliki kemampuan *problem solving* lebih dahulu (Contohnya Divisi QA dan Divisi Produksi) berhasil melakukan upaya-upaya *kaizen* dengan lebih cepat dari pada yang lainnya

## **8. Pembuatan Instruksi Secara Visual Sangat Membantu Dalam Mempercepat Pemahaman Berbagai Hal oleh Karyawan**

Dari hasil penelitian pada PT. JMR diketahui bahwa penyampaian instruksi dalam bentuk visual akan mempercepat pemahaman karyawan akan instruksi yang diberikan, termasuk dalam meyakinkan manfaat dari program 5S dan pembudayaan *kaizen* kepada karyawan dan pimpinan perusahaan.

## **9. Kegiatan Komunikasi *Bottom Up* 5 Menit Setiap Hari Sangat Efektif Dalam Mengidentifikasi Masalah Secara Dini di Lapangan.**

Pada umumnya komunikasi yang dilakukan antara atasan dengan anak buah menggunakan mekanisme tatap muka. Tatap muka ini umumnya dimaksudkan untuk memberikan pengarahan dari atasan kepada bawahan (anggota unit). Praktek-praktek seperti ini ternyata kurang berdampak terhadap program peningkatan kemampuan *problem solving* dan pembudayaan *kaizen*. Kegiatan tatap muka 5 menit setiap pagi pasca implementasi 5S dan *Kaizen* di divisi QA JMR yang bertujuan untuk menyampaikan permasalahan pada masing-masing unit ternyata sangat efektif dalam melakukan identifikasi masalah secara dini dan mendorong percepatan program peningkatan kemampuan *problem solving* dan pembudayaan *kaizen*.

## **10. Penyajian Foto Kondisi Sebelum-Sesudah (*Before and After*) Sangat Efektif Dalam Menggalang Komitmen Karyawan Akan Keberhasilan Proses Perubahan.**

Program perubahan budaya pada umumnya bersifat abstrak sehingga sulit untuk memperkirakan hasilnya di masa depan. Kondisi ini dapat menghambat kelancaran program perubahan karena karyawan kurang memiliki keyakinan akan keberhasilan yang akan dicapai dari program perubahan yang dilakukan. Dari penelitian yang dilakukan pada PT JMR ini ditemukan bahwa penyajian visual melalui Foto 'sebelum dan sesudah' yang berkaitan dengan proses perubahan yang sedang berjalan sangat efektif dalam menggalang keyakinan karyawan akan suksesnya program perubahan sehingga akan diperoleh komitmen yang tinggi dari seluruh karyawan.

## **11. Langkah-Langkah Dalam Proses Transformasi Di JMR**

Langkah-langkah yang dilakukan dalam proses transformasi (perubahan) pada PT. JMR ternyata berbeda dengan model yang dikembangkan oleh John Kotter sebagaimana banyak digunakan selama ini . Langkah-langkah yang dilakukan di JMR sebagaimana disimpulkan dari hasil observasi partisipan ini adalah sebagai berikut:

1. Menggalang komitmen pimpinan melalui Penyampaian *Road Map* dan penyajian visual tentang keberhasilan program pada perusahaan lain.
2. Membentuk Tim pengarah yang kuat yang didukung dengan bantuan konsultan yang kompeten

3. Memilih tema-tema perubahan
4. Memilih *Pilot Project*
5. Memulai perubahan dengan pelatihan dalam kelas (20%) dan Bimbingan Lapangan (80%)
6. Melakukan evaluasi periodik atas progres perubahan melalui penyajian visual kondisi 'Sebelum dan sesudah' perubahan
7. Sosialisasi perubahan secara luas
8. Melanjutkan perubahan dengan pelatihan dalam kelas 20% dan Bimbingan Teknis lapangan (80%) pada tingkatan lebih luas
9. Menyusun standar-standar kerja baru
10. Melembagakan poin-poin perubahan yang telah dicapai.

**12. Bila Dibandingkan Dengan Metode Perubahan Budaya Yang Dilakukan Pada 2 BUMN Sebagaimana Dibahas Pada Bab I Terdapat Beberapa Perbedaan Dan Persamaan Antara Lain:**

12.1. Nilai-nilai yang ditanamkan berbeda

Nilai sikap yang ditanamkan dalam program perubahan di JMR sangat sederhana, mudah dipahami dan dapat dihubungkan dampaknya terhadap perilaku kerja karyawan sehari-hari.

- Sikap Ringkas mendorong kepada perilaku ringkas, yaitu menyingkirkan segala sesuatu yang menghalangi gerak sehingga diperoleh efisiensi dalam gerak dan waktu. Keduanya merupakan elemen produktivitas

- Sikap Rapi mendorong kepada perilaku mengatur dan menata agar Rapi sehingga Mudah dicari bila dibutuhkan. Ini merupakan komponen produktivitas (efisiensi waktu)
- Sikap Resik mendorong kepada perilaku memeriksa agar alat kerja tetap terjaga bersih, membuang sumber pengotor, memelihara kualitas. Agar alat kerja selalu siap digunakan dalam berproduksi (produktivitas alat)
- Sikap Rawat mendorong kepada perilaku memelihara, khususnya memelihara 3 R pertama agar terus menjadi kebiasaan (membiasakan produktif)
- Sikap Rajin mendorong kepada perilaku rajin dalam bekerja dan menerapkan 4R agar tidak sekedar menjadi biasa tetapi lebih dalam lagi , yaitu membudaya dalam sanubari setiap anggota organisasi.

Nilai-nilai budaya kinerja yang ingin ditanamkan pada kedua BUMN yang dijadikan pembanding meliputi 21 komponen budaya kinerja (Melayani, Memenuhi kebutuhan orang lain, Kewenangan, Pencapaian kinerja, Komersial, Rasional, Kepuasan dan gairah kerja, Estetika, Kesejukan bekerja, Berorientasi ke bawahan, Penguasaan diri, Etos kerja, Teknologi, Budaya setempat, Bekerja dengan tantangan, Unggul bersaing melalui pemeliharaan peralatan, Presisi, Memimpin orang lain, kekuatan menghadapi perubahan, Perangkat lunak).

## 12.2 Metode Penyebaran Pengetahuan

Model sosialisasi yang diterapkan relatif sama, yaitu melalui seminar, diskusi dan lokakarya, juga pemasangan spanduk dan slogan-slogan yang mendukung program perubahan. Perbedaannya adalah pada pembudayaan 5S dan *Kaizen* terdapat aktivitas pelatihan dan bimbingan teknis pemecahan masalah yang memakan porsi waktu cukup besar yang dirangsang melalui *papan bira*, pelatihan 3M maupun *training* pemecahan masalah. Materi pelatihan tersebut mendorong terbentuknya daya kritis yang mampu memunculkan permasalahan serta dapat meningkatkan kemampuan *problem solving*. Hal yang sama tidak dijumpai pada kedua BUMN

## 12.3 Teknik *Monitoring* Perkembangan Perubahan

Pada metode perubahan yang dijalankan di JMR terdapat aktivitas penyajian visual berupa foto-foto maupun grafik produksi yang menyajikan posisi sebelum dan sesudah penerapan program perubahan yang sangat membantu dalam meningkatkan motivasi untuk terus melakukan perubahan karena progres perubahan akan terlihat dari waktu ke waktu. Visual ini juga meningkatkan komitmen pimpinan dalam mendukung program perubahan. Pada kedua BUMN tidak terdapat upaya penyajian visual akan hasil-hasil capaian perubahan dalam jangka pendek sehingga menurunkan motivasi anggota dalam melakukan program perubahan.

#### 12.4 Metode Penyebaran Kemampuan Melalui Bimbingan Lapangan

Pada metode perubahan di JMR dijumpai adanya aktivitas bimbingan lapangan dalam pembudayaan 5S dan *Kaizen* yang memakan porsi waktu lebih besar daripada kegiatan *inclass training* sehingga mempercepat proses perubahan yang dijalankan. Aktivitas seperti ini mampu menghilangkan *gap* antara pelatihan dengan dunia kerja. Hal serupa tidak dijumpai pada model perubahan di kedua BUMN. Metode yang digunakan dalam penyebaran nilai-nilai budaya kinerja adalah melalui seminar, lokakarya dan diskusi selain melalui pamflet dan barang cetakan.

#### 12.5 Jadwal Waktu Implementasi Berbeda

Jadwal waktu implementasi perubahan perilaku pada PT. JMR hanya 12 bulan untuk implementasi 5S dan *kaizen*. Bila ditambah dengan pembudayaan QCC dan ESS serta pemantapan 5S total dijadwalkan selama 24 bulan.

Pada kedua BUMN jadwal waktu implementasi nilai-nilai budaya baru dijadwalkan selama 60 bulan di luar jadwal waktu pemetaan budaya yang dijadwalkan secara terpisah selama 6-8 bulan.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan atas hasil wawancara mendalam, pemeriksaan dokumen dan observasi yang dikumpulkan dari ranah penelitian sebagaimana dijelaskan dalam bab-bab terdahulu dapat disimpulkan secara umum bahwa proses perubahan perilaku kerja dalam rangka peningkatan produktivitas pada JMR telah berjalan dengan baik dan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan dengan cukup tinggi. Proses perubahan perilaku yang dimulai dengan menerapkan sikap kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin) telah mampu mendorong anggota organisasi untuk berperilaku produktif dan secara berkelanjutan membentuk menjadi kebiasaan. Namun demikian karena keterbatasan waktu penelitian, peneliti tidak melanjutkan penelitiannya untuk mengetahui apakah kebiasaan-kebiasaan yang sudah terbentuk telah menjadi Budaya Kerja di JMR.

Selain itu proses membangun Budaya Pengembangan Berkelanjutan (*Kaizen*) yang diawali dengan pelatihan dan bimbingan teknis pemecahan masalah telah mampu meningkatkan anggota organisasi untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Bila program ini dilakukan secara berkelanjutan akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan sebagaimana yang dikatakan oleh Porter (1990). Proses perubahan yang direncanakan berjalan selama 12 bulan telah menunjukkan hasil yang lebih cepat dari rencana semula, sehingga dalam bulan ke 5 telah menunjukkan kebiasaan sebagian besar anggota organisasi di JMR untuk

berperilaku 5R dan dalam bulan ke 7 (tujuh) telah menunjukkan dampak perilaku kerja terhadap peningkatan produksi. Hal-hal utama yang mendorong keberhasilan proses perubahan yang terjadi di JMR disebabkan karena beberapa faktor seperti: (1) Nilai-nilai sikap yang ditanamkan sederhana dan dapat dihubungkan langsung dengan perilaku kerja, (2) Komitmen pimpinan yang tinggi dan (3) Kondisi usaha JMR yang masih baik. Adapun hal-hal utama yang memperlambat proses perubahan yang terjadi diakibatkan karena (1) Kemampuan pemecahan masalah yang masih lemah dan (2) Administrasi produksi kurang baik.

Deskripsi lebih lengkap atas kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tema umum yang menjadi fenomena sentral dalam proses perubahan yang terjadi di PT. JMR adalah menyangkut peningkatan produktivitas perusahaan. Peningkatan produktivitas di JMR dilakukan melalui strategi membangun budaya produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan (*Kaizen*). Model implementasinya dikembangkan melalui penanaman nilai-nilai sikap kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin) dan membangun Budaya *Kaizen* dengan memberikan penekananan pada program peningkatan kemampuan pemecahan masalah. Pada masa-masa awal proses perubahan berlangsung telah muncul fenomena resistensi dari sebagian anggota organisasi, namun resistensi mereda ketika anggota organisasi telah mengetahui manfaat program bagi kehidupan perkerjaan mereka.

2. Faktor-faktor yang mendorong munculnya fenomena peningkatan produktivitas pada PT. JMR antara lain disebabkan karena: a) Rendahnya tingkat produktivitas kerja karyawan, b) Meningkatnya intensitas persaingan usaha yang disebabkan karena bertumbuhnya industri-industri sejenis dan dibukanya kran impor oleh pemerintah untuk produk gula rafinasi, c) Kemampuan pemecahan masalah yang masih rendah, d) Tingkat inovasi yang masih kurang serta e) Budaya karyawan yang belum searah dengan budaya produktif.
3. Faktor kontekstual yang menyertai kemunculan fenomena utama antara lain berasal dari keinginan perusahaan untuk memiliki daya saing dan produktivitas yang tinggi melalui pengembangan budaya kerja produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan serta keinginan agar progress perubahan budaya dapat diidentifikasi hasilnya secara periodik dan visual selama proses perubahan berlangsung, agar dapat meningkatkan motivasi anggota dalam melakukan perubahan.
- Sementara itu faktor *intervening* yang mempengaruhi keberhasilan proses perubahan berasal antara lain dari : a) Adanya komitmen pimpinan yang tinggi, b) Kondisi bisnis dan keuangan yang mendukung, c) Fasilitas produksi yang memadai, d) Kemampuan *Leadership* dari anggota manajemen menengah yang cukup, e) dan organisasi pabrik yang sesuai.
- Faktor *intervening* lain yang juga mendorong berjalanya proses perubahan di JMR adalah: 1) Adanya Metode implementasi program perubahan yang sesuai, 2) Konsultan yang kompeten, serta 3) Keselarasan program perubahan dengan program-program lain.

4. *Outcome* yang bisa diidentifikasi dari program perubahan yang berlangsung di JMR antar lain berupa: a) Adanya peningkatan yang tinggi dalam produktivitas industri, b) Efisiensi produksi yang terus meningkat, c) Serta tertanamnya sikap 5R yang mendorong perilaku kerja produktif karyawan JMR. *Outcome* lain yang juga teridentifikasi dari program perubahan yang berlangsung adalah terbangunnya Budaya Pengembangan Berkelanjutan (*Kaizen*) yang ditandai dengan meningkatnya secara tajam kemampuan pemecahan masalah serta meningkatnya kesejahteraan karyawan pasca peningkatan produktivitas perusahaan
5. Proses perubahan yang berjalan pada PT. JMR digambarkan secara visual sebagaimana dijelaskan dalam gambar 4.10 sampai dengan gambar 4.20 pada bab IV dari disertasi ini

## **B. Rekomendasi dan Saran-Saran**

1. Bagi PT. Jawamanis Rafinasi disarankan agar program implementasi sikap 5R dan pembudayaan *kaizen* dilanjutkan dengan kegiatan patroli 5R yang berkelanjutan serta dapat diteruskan dengan program-program lain yang merupakan seri program pengembangan budaya produktif seperti program *Quality Control Circle* (QCC), program *Employee Suggestion System* (ESS) dan program-program lainnya agar capaian yang sudah sangat baik dari program implementasi 5R dan *kaizen* bisa membudaya dilingkungan JMR dengan lebih kuat. Selain itu pelembagaan 5R dan *kaizen* seyogianya terus dilakukan

agar orang tidak lupa dengan 5R dan *kaizen* dan terus diperbaharui dengan program-program *refreshment* maupun lomba-lomba capaian 5R dan *kaizen* antar divisi

2. Bagi industri manufaktur lain di Indonesia disarankan agar mengadopsi program 5R dan *Kaizen* untuk diterapkan di lingkungan perusahaannya. Implementasi sikap 5R dan *Kaizen* di JMR telah menunjukkan hasil yang sangat baik dan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan JMR sangat tinggi. Faktor kesesuaian nilai-nilai 5R dan *kaizen* dengan budaya Indonesia, kemudahan dalam implementasi, tidak memerlukan biaya mahal dalam penerapan, dan dapat dimonitor perkembangan hasilnya secara visual merupakan sebagian keunggulan dari program ini dibandingkan dengan program-program pengembangan budaya produktif lainnya.
3. Bagi dunia akademis disarankan agar melanjutkan penelitian tentang konsep 5R dan *kaizen* dengan mengembangkan konsep 5R dan *Kaizen* bagi industri selain sektor manufaktur agar dapat memanfaatkan kelebihan dari konsep ini bagi pengembangan budaya produktif pada sektor-sektor lain. Sifat industri tentu akan mempengaruhi konsep budaya yang ingin dibangun. Namun harus diakui bahwa konsep sikap 5R dan *Kaizen* telah mampu membuat industri Jepang seperti Toyota dan lain-lain memiliki daya saing yang tinggi pada tingkat global. Dunia akademis seyogyanya juga menyadari bahwa Model Perubahan Manajemen yang ada selama ini adalah produk dari pengembangan manajemen yang dilakukan di negara-negara barat yang memiliki

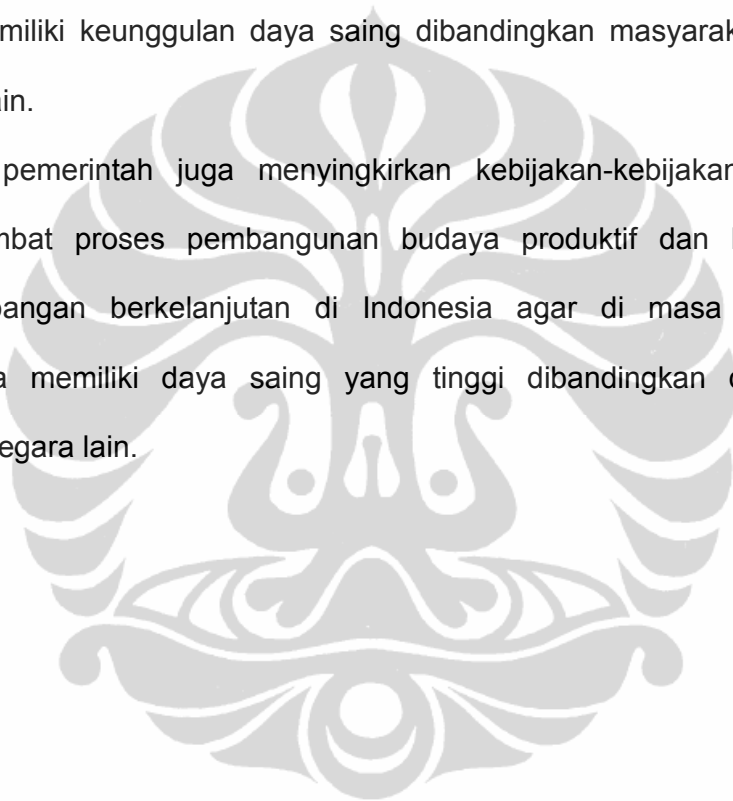
*setting* lingkungan dan nilai-nilai budaya yang berbeda dengan kondisi di Indonesia. Untuk itu kiranya dunia akademis bisa mengembangkan model perubahan yang sesuai dengan *setting* lingkungan dan nilai-nilai budaya Indonesia, Model perubahan perilaku yang dilakukan di JMR dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif model perubahan yang bisa dijadikan *benchmark*.

4. Bagi pemerintah disarankan agar menjadikan konsep 5R sebagai Strategi dalam membentuk budaya kerja produktif bagi industri manufaktur di Indonesia. Konsep 5R merupakan konsep Sikap kerja yang mampu mendorong perilaku kerja produktif pada berbagai perusahaan industri, dan telah terbukti menjadikan perusahaan-perusahaan yang mengaplikasikannya memiliki keunggulan dalam produktivitas kerja dibandingkan dengan perusahaan lain di dunia. Konsep ini juga telah diuji coba terapkan dalam ranah penelitian ini dan telah berhasil merubah perilaku kerja pada perusahaan yang diteliti dan mampu meningkatkan produktivitas kerja pada industri yang diteliti.

Nilai-nilai yang terkandung dalam konsep sikap 5R sangat baik bila diterapkan sejak dini melalui dunia pendidikan di Indonesia. Sikap 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin) bila ditanamkan sejak dini kepada generasi muda akan mampu membangun budaya produktif bagi generasi muda dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing Indonesia dimasa depan melalui keunggulan budayanya.

Kami juga menyarankan agar pemerintah memasukkan teknik pemecahan masalah (*problem solving*) dalam kurikulum pendidikan di Indonesia sejak pendidikan tingkat dasar, karena teknik ini tidak sulit untuk diajarkan namun dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari oleh masyarakat, agar masyarakat Indonesia secara nasional memiliki kemampuan pemecahan masalah yang tinggi dan dengan demikian akan memiliki keunggulan daya saing dibandingkan masyarakat dari negara lain.

Kiranya pemerintah juga menyingkirkan kebijakan-kebijakan yang menghambat proses pembangunan budaya produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan di Indonesia agar di masa depan Indonesia memiliki daya saing yang tinggi dibandingkan dengan negara-negara lain.



## REFERENSI DAN DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, Ichak, (1999) *Managing Corporate Life Cycle*, USA; Prentice Hall Press
- Alvesson, Mats (2002), *Understanding Organizational Culture*, London, Sage Publications.
- Bastian, Indra, (2002) *Privatisasi di Indonesia, teori dan Implementasi*, Jakarta, Salemba Empat.
- Bennis, Warren G, et all, (1990) *Merencanakan Perubahan*, terj., Jakarta; Intermedia.
- Beitler A. Michael, (2003) *Strategic Organizational Change A Practitioner's Guide for Managers and Consultants*, USA, PPI
- Berger, Lance A. & Martin Sikora, (1994) *The Change Management Hand Book*, USA, Irwin.
- Cartwright, Jeff (1999), *Cultural Transformation – Nine Factors for Improving the Soul of Your Business*, Great Britain, Pearson Education Limited
- Champy, James, (2002) *X-Engineering the Corporation, Reinventing Your Business in the Digital Age*, New York, Warner Book.
- Checkland, Peter & Jim Scholes, (1990) *Soft System Methodology In Action*, USA, John Wiley and Son Inc.
- Checkland, Peter, (1999) *Soft System Methodology a 30 year retrospective*, Chichester, England; John Wiley & Son Ltd.
- Collins, Jim (2001), *Good to Great – Why some companies make the leap and others don't*, USA, HarperCollins Publisher Inc.
- Cresswell, John W. (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing among Five Traditions*, Thousand Oaks, California, USA, Sage Publications, Inc., (1994) *Research Design, Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousands Oaks, California, USA, Sage Publications, Inc.
- Denzin K Norman, Yvonna S. Lincoln (1994), *Handbook of Qualitative Research*, USA, Sage Publications, Inc.
- Donaldson, Gordon, (1994) *Corporate Restructuring*, USA; Harvard Business School Press.
- Draft, Richard L. (1998) *Organization Theory and Design*, Cincinnati - Ohio; Southwestern College Publishing.
- Endaswara Suwardi, (2006), *Metode, Teori, Tehnik Penelitian Kebudayaan Ideologi, Epistemologi dan Aplikasi*, Sleman, Pustaka Widayatama



- Fletcher, Shirley, (1998) *Competence and Organization Change, A Handbook*, USA, Kogan Page Limited.
- Garrat, Bob, (2000) *The Learning Organization, developing a Democracy at Work* London; Harper Collins Publisher.
- Garvin A, David, (2000) *Learning In Action, a Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston, Massachussets; Harvard Business School Press.
- Gibson, James L, (1998) Terj. *Organisasi-Perilaku, struktur, Proses*, Jakarta; Erlangga.
- Gilley, Jerry W , Boughton Nathaniel W & Ann Maycunich, (1999) *The Performance Challenge*, Cambridge, Massachusstes; Perseus Books.
- Gilley, Jerry W. & Ann Maycunich, (2000) *Beyond The Learning Organization*, Cambridge Massachussets; Perseus Books.
- Gouillart, J. Francis, James N. Kelly (1995), *Transforming The Organization*, USA, Mc Graw Hill, Inc.
- Hatch, Mary Jo, (1997) *Organization Theory*, USA; Oxford University Press.
- Huseini, Martani, (1989) *Perencanaan Strategik dalam Organisasi*, Jakarta; PAU Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia.
- Hampden, Charles – Turner, (1994), *Corporate Culture – How to Generate Organizational Strength and Lasting Commercial Advantage*, UK, Judy Piatkus, Ltd.
- Harrington H. James,(1991) *Business Process Improvemnet The BreakTrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, USA, Mc Graw Hill Inc.
- Hofstede, Geert, (2001), *Culture's Consiquences – Comparing values, Behaviours, Institution, And Organizations Across Nations*, 2nd edition, London, Sage Publication.
- Imai, Masaki, (2001), *Kaizen, kunci sukses Jepang dalam persaingan*, Jakarta, Penerbit PPM.
- Irawan, Prasetya, 2006, *Penelitian kualitatif dan kuantiatif untuk ilmuilmu sosial*, Jakarta.
- Johnson, Gerry & Kevia Scholes, (1999) *Exploring Corporate Strategy*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall Europe.
- Kaplan, Robert S. & David Norton, (1996) *Balance Scorecard*, USA; Harvard Business School Press.
- Kasali, Rhenald, (2006), *Change*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Kasim, Azhar, (1993) *Pengukuran Effektivitas dalam Organisasi*, Jakarta; Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Kerlinger N. Fred (2004), *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi ke tiga, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Kirk, Jerome & Marc L. Miller, (1987) *Reliability and Validity in Qualitative Research*, Beverly Hills, USA, Sage Publications.
- Kotler, Philip, Dipak C. Jain & Suvit Maesincee, (2000) *Marketing Moves, a New Approach to Profits, Growth and Renewal*, Boston, Massachusetts; Harvard Business School Press.
- Kuncoro, Mudrajad, (2003) *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta; Erlangga.
- Liker K. Jeffrey , (2006), *The Toyota Way*, Indonesian edition, Jakarta, Erlangga.
- Liker K. Jeffrey , Hoseus Michael (2008), *The Toyota Culture, The Heart and Soul of The Toyota Way*, USA, The Mc Graw Hill.
- London, Manuel and Richard A. Wueste, (1992), *Human Resource Development in Changing Organizations*, Westport, USA, Quorum Books
- Lubis, Hari & Martani Huseini, (1997) *Teori Organisasi- suatu pendekatan Makro*, Jakarta, PAU Ilmu-ilmu Sosial UI.
- Lucas, C. Henry Jr, (1996) *The T-Form Organization, Using Technology to Design Organization for 21<sup>st</sup> Century* , San Fransisico, Jossey Business Publisher.
- Lytle O, William, (1998) *Designing a high-Performance Organization : A Guide to the Whole System Approach*, USA; Block, Petrella, Weisbord, Inc.
- Maani, E Kambiz, Robert Y. Cavana, (2000) *Systems Thinking and Modelling, understanding Change and Complexity*, New Zealand; Pearson Education, Ltd.
- Mc Kenzie, Jane and Christian Van Winkelen, (2004), *Understanding Knowledgeable Organization \_ Nurturing Knowledge Competence*, London, TJ International Padstow , Cornwall.
- Mc Calman, James & Robert A. Paton, (1992) *Change Management, A guide to Effective Implementation*, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Mintzberg, Henry, (2000) *Structure in Five, Designing Effective Organizations*, USA; Prentice Hall International, Terj.. Program Pengembangan Sumber Daya manusia, UI.
- Miles B. Mathew, A. Michael Huberman (terjemahan), 1982, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta, Penerbit UI Press.

- Mitchell, Charles (2001), *memahami Budaya Bisnis Internasional*, Jakarta, Penerbit PPM.
- Moleong, Lexy J. (2004) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Morris, Daniel & Joel Brandon, (1993) *Re-engineering Your Business*, USA; Mc Graw Hill.
- Munandar, Ashar Sunyoto, (2001) *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta, UI Press.
- Ndraha, Taliziduhu, (1997), *Budaya Organisasi*, Penerbit Rineka Citra, Jakarta.
- Neuman, W. Laurence, (2000) *Social Research Methods- Qualitative and Quantitative Approaches*. Fourth edition, USA; Allyn & Bacon.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, (1995) *The Knowledge Creating Company how Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, New York; Oxford University Press.
- O'Connor A, Carol, (1993) *The Handbook For Organizational Change, Strategy and skill for Trainers and Developers*, England; Mc Graw Hill Book Company.
- Osada, Takashi, (2000), *Sikap Kerja 5 S*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Porter, Michael, (1980) *Competitive Strategy*, USA; The Free Press.
- Rachmat, Jalaludin, (2005) *Psikologi Komunikasi, edisi revisi*, Bandung, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Ringland, Gill, (2002) *Scenarios in Business*, West Sussex , UK; John Wiley & Son, Ltd.
- Robbins, P. Steven (2001), *Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> edition*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Saronto, Budi, (2005), *Gaya manajemen Jepang berdasarkan azas kebersamaan dan keakraban*, Jakarta, Hecca Publishing.
- Savas, Emanuel S, (1987) *Privatization, the Key to Better Government*, Chatham, New Jersey; Chatham House Publisher.
- Schwab, P. Donald, (1999) *Research Method For Organizational Studies*, Mahwah New Jersey; LEA Publisher.
- Schein H. Edgar (1997), *Organizational Culture and Leadership, secon edition*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, H. Edgar (1999), *Corporate Culture – Survival Guide*, San Francisco, Jossey Bass Inc. Publisher.

- Senge, Peter, Art Kleiner, Charolte Roberts, Richard B. Ross & Bryan J. Smith (1994) *The Fifth Discipline Field Book – Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York; Doubleday.
- Senge, Peter, (1999) Terj. *Disiplin Kelima, Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar*, Jakarta; Bina Rupa aksara.
- Senge, Peter, (1999) *The Dance Of Change*, New York; Doubleday.
- Siagian, Sondang P, (2004), *Teori Pengembangan Organisasi, cetakan ke Lima*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, (2008), *Filsafat Ilmu Administrasi, Edisi Revisi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Sitorus, Felix MT (1998) *Penelitian Kualitatif, suatu pengantar*, Bogor, Laboratorium Sosiologi, Antropologi dan Kependudukan, Jurusan Ilmu-ilmu sosial, Fakultas Pertanian-IPB.
- Spencer M, Lyle & Signe M. Spencer, (1993) *Competence at Work, Models for Superior Performance*, USA; John Wiley and Sons, Inc.
- Strauss L. Anselm, (1987) *Qualitative Analysisi for Social Scientists*, Sanfransisco, USA, Cambridge University Press.
- Supriyanto Eko B, (2006) *Budaya Kerja Perbankan, Jalan Lurus Menuju Integritas*, Jakarta, LP3ES.
- Sutrisno Muji dan Hendra Putranto, (2005), *Teori-teori Kebudayaan*, Penerbit Kanisius, Jakarta.
- Taylor, Steven J. & Robert Bogdan, (1984), *Introduction to Qualitative Research Methods, The Search for Meanings*, Canada, John Wiley & Sons
- Tuomi, Ilkka, (1999) *Corporate Knowledge, Theory and Practice Of Intellegent Organization*, Helsinki; Metaxis.
- Tushman, Michael L, Charles A. O'Relly III, (2000), *Winning Through Understanding Change and Complexity*, New Zealand; Pearson education, Ltd.
- Usmara A (2003), *Editor The Handbook of Organization-Kajian dan Teori Organisasi*, Jakarta, Penerbit Amara Books
- Zwell, Michael, (2000) *Creating a Culture of Competence*, USA; John Wiley & Sons, Inc.
- Bereau of Labor Statistics, USA Department of Labor (1996), *A BLS Reader on Productivity*, Washington DC, Bulletin 2474.

## Journal dan Makalah

- Samson S Lee, John C Dugger, Josepc C, Chen (2000), "*Kaizen: An Essential Tool for Inclusion in Industrial Technology Curricula*", Journal of Industrial Technology, volume 16, no,1 (Nopember 1999-January 2000)
- Karkaszka T, Honorowicz J (2009), "*Kaizen Philosophy a Manner of Continues Improvement of Process and Products*", Journal of Achievment In Materials and Manufacturing Engineering, Volume 35, Issue 2 (Aug 2009)
- Tim Scott, et all (2003), "*Implementing Culture Change in Health Care: Theory and Practice*", International Journal for Quality in Health Care, volume15 (Nop 2)
- Richard R, Nolson (2005), "*Evolutianry theories of Cultural Change: An Empirical Perspective*", Columbia University, Version Jan, 2005
- Undang-undang RI No. 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
- Peraturan Pemerintah (PP) no. 22 tahun 2001 tentang Tim Privatisasi BUMN
- Keputusan Presiden No. 24 tahun 2001 tanggal 21 Feruari 2001 tentang Tim Privatisasi BUMN
- Keputusan Mentri Negara BUMN No. Kep-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN
- Maffeo,G (2003) *High Performnace Organization*, <http://www.rh.edu/~gmaffeo/hp06.html>.

**PERTANYAAN UNTUK ARAHAN  
DALAM MENGGALI INFORMASI PERUBAHAN  
PERILAKU PRODUKTIF PADA  
INDUSTRI MANUFAKTUR**

---

**Para konsultan :**

1. Apakah bapak pernah menangani suatu proses perubahan perilaku produktif pada industri manufaktur kecil dan menengah ?
2. Dapatkan bapak menceritakan bagaimana cara memulainya ?
3. Ketika proses baru dimulai, apakah bapak pernah menemui adanya resistensi dari bagian-bagian tertentu ?
4. Bagaimana bapak atau orang lain mengatasi resistensi tersebut ?
5. Menurut bapak kira-kira mengapa mereka itu ada yang resisten terhadap perubahan ini ?
6. Menurut bapak faktor apa yang paling banyak menyebabkan adanya resistensi ?
7. Menurut bapak bagaimana cara yang paling efektif untuk mengatasi resistensi yang timbul ?
8. Ketika bapak sudah mulai berjalan dalam memulai program perubahan, masalah apa yang paling banyak muncul ?
9. Berdasarkan pengalaman bapak, kelemahan apa yang paling banyak ditemui dilapangan ketika kita hendak menerapkan perubahan perilaku produktif ?
10. Bagaimana bapak mengatasi kelemahan yang ada sehingga karyawan dapat menerapkan program-program kerja perubahan yang telah digariskan?
11. Bagaimana peranan pimpinan dalam perubahan perilaku produktif ?
12. Apakah bapak menjumpai adanya kelemahan dalam kapabilitas problem solving ?
13. Apakah bapak menjumpai adanya kelemahan dalam administrasi produksi ?
14. Apakah bapak menjumpai adanya kelemahan didalam kerja sama Team ?
15. Apakah bapak menjumpai adanya persaingan yang tidak sehat antara bagian atau antara karyawan?

16. Apakah bapak menjumpai adanya kondisi saling menyalahkan sesama mereka ?
17. Apakah bapak menjumpai adanya kelemahan dalam struktur organisasi yang berpengaruh terhadap produktivitas?
18. Bagaimana dengan sistem kerja (Method)?
19. Apakah skill mereka rata-rata juga lemah ?
20. Apakah komunikasi antar sesama karyawan berjalan baik ?
21. Apakah komunikasi atasan-bawahan sudah terbangun ?
22. Apakah sebelum perubahan ada aktivitas pembelajaran ?
23. Apakah sesudah perubahan terbentuk aktivitas pembelajaran ?
24. Apa saja yang disiapkan ketika membangun suasana pembelajaran ?
25. Bagaimana cara bapak memberi pelatihan kepada mereka ? apakah cukup dalam kelas?
26. Cukupkah pelatihan diberikan sampai level pimpinan ?
27. Mengapa proses pembelajaran melalui pelatihan dalam kelas tidak efektif?
28. Mengapa atasan tidak bisa memberikan pelatihan kebawahannya?
29. Apakah karyawan merasa antusias ketika diundang untuk mengikuti pelatihan ?
30. Apa yang bisa membuat mereka antusias ?
31. Pelatihan-pelatihan apa saja yang bikin mereka menjadi antusias ?
32. Setelah berapa bulan bapak melihat aktivitas 5 S berjalan ?
33. Setelah berapa bulan bapak melihat aktivitas problem solving mulai berjalan ?
34. Setelah berapa lama bapak melihat aktivitas kaizen sudah mulai dijalankan ?
35. Masalah apa saja yang menurut bapak masih menjadi kendala dalam program perubahan perilaku produktif tersebut ?
36. Bagaimana menurut bapak cara yang paling efektif agar perubahan perilaku produktif lebih cepat dapat dicapai ?
37. Bagaimana membuat perilaku produktif bisa menjadi budaya ?

**DAFTAR PERTANYAAN  
UNTUK ARAHAN PENELITIAN AWAL  
(Para Direksi dan Senior Mgr)**

---

1. Apa latar belakang adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan perilaku dan budaya pada perusahaan bapak ?
2. Bagaimana manajemen memandang masalah yang ada di perusahaan?
3. Bagaimana karyawan menanggapi permasalahan tersebut ?
4. Strategi apa yang bapak gunakan untuk mengatasi masalah yang ada?
5. Mengapa bapak memilih strategi tersebut ?
6. Apakah shareholders menyetujui strategi yang akan dijalankan ?
7. Dari mana perubahan akan dimulai, lalu kemana dan berakhir dimana?
8. Apa indikator keberhasilan dari program tersebut ?
9. Bagaimana bila sampai waktu yang direncanakan belum tercapai hasil?
10. Sejah ini bagaimana keberhasilan program (apa yang mendorong dan apa yang menghambat).

**PERTANYAAN LANJUTAN**

1. Mengapa bapak memilih 5S untuk mengatasi masalah yang dihadapi
2. Sejah ini bagaimana menurut bapak, apakah program 5 S bisa berjalan baik?
3. Bila ya, apa pendorongnya, bila tidak apa penghambatnya?
4. Apa yang telah dicapai dari program 5 S ini, dalam hubungannya dengan perilaku karyawan dan produktivitas ?
5. Apakah 5 S pada perusahaan ini dapat membentuk perilaku produktif dan budaya pengembangan berkelanjutan?
6. Point-point apa saja dari program 5 S yang menurut bapak sangat penting maknanya dalam pembentukan perilaku produktif dan budaya kaizen?
7. Point-point apa yang menurut bapak tidak perlu dan kurang memberi manfaat?
8. Mengapa bapak memilih program kaizen ketimbang program inovasi?
9. Apakah sejah ini kaizen sudah diikuti oleh karyawan?
10. Apa yang menjadi prioritas utama dalam program kaizen?



### **ARAHAN UNTUK MELAKUKAN OBSERVASI LAPANGAN DI JMR**

1. Amati sekeliling pabrik, apakah lingkungan menunjukkan kondisi yang ringkas, rapi, resik, dan terawat ?
2. Apakah lingkungan luar kantor tampak rapi, bersih dan terawat?
3. Apakah lingkungan publik (musholla, Kantin, ruang tunggu) tampak rapi, resik dan terawat?
4. Apakah ada perhatian akan penghijauan
5. Apakah saluran air tampak bersih dan lancar?
6. Apakah Kantin tampak rapi, ringkas, bersih dan terawat?
7. Apakah Parkir kendaraan tampak tertib, bersih dan terawat?
8. Apakah Area waste water treatment tampak rapi, resik dan terawat?
9. Apakah jaliur-jalur parkir kendaraan diberi garis?
10. Apakah penyimpanan dokumen di kantor dengan ringkas, rapi dan bersih?
11. Apakah lingkungan dalam kantor HRD tampak Ringkas, Rapi dan Resik?
12. Apakah lingkungan luar kantor HRD tampak, ringkas, rapi, resik, terawat dan asri?
13. Apakah lingkungan luar area produksi tertata dengan baik ?
14. Apakah area luar gudang bahan baku ringkas, rapi dan resik ?
15. Apakah area luar gudang barang jadi ringkas, rapi dan resik?
16. Apakah area luar engineering ringkas, rapi dan resik?
17. Apakah daerah utility ringkas, rapi dan resik?

#### **Area Produksi**

1. Apakah area produksi tertata dengan ringkas, rapi dan resik ?
2. Apakah mesin-mesin dan alat produksi dipasang pada tempat yang sesuai?
3. Apakah peralatan pendukung disimpan pada rak-rak yang telah ditentukan?
4. Apakah penyimpanan alat produksi dikelompokkan secara baik?
5. Apakah mesin dan alat produksi terjaga kebersihannya?
6. Apakah mesin dan alat produksi di rawat secara rutin?
7. Apakah terjadi kebocoran olie pada mesin-mesin produksi?
8. Apakah terjadi kebocoran-kebocoran lain pada mesin dan alat produksi?
9. Apakah lantai di area produksi terjaga dengan baik?
10. Apakah terjadi pencemaran udara di area produksi?
11. Apakah lantai diberi garis batas yang jelas?
12. Apakah terdapat SOP di dekat mesin produksi?
13. Apakah terdapat control board di area produksi?
14. Apakah terdapat papan pengumuman di area produksi?
15. Apakah papan pengumuman di update?
16. Apakah administrasi produksi dicatat dengan lengkap dan akurat?
17. Apakah orang-orang produksi mengenakan alat pengaman yang memadai?

### **Perilaku orang produksi**

1. Apakah orang-orang produksi membersihkan area kerja mereka sebelum dan sesudah bekerja?
2. Apakah orang produksi membuat rencana kerja mereka sebelum bekerja?
3. Apakah orang-orang produksi membuat catatan produksi secara lengkap dan akurat?
4. Apakah orang produksi menata tempat kerjanya dengan ringkas, rapi dan bersih?
5. Apakah orang-orang produksi menunjukkan kehadiran kerja yang rajin?
6. Apakah orang-orang produksi melakukan diskusi secara rutin dengan sesama mereka dan dengan atasan dan bawahan?
7. Apakah orang-orang produksi memiliki keinginan keras untuk mengetahui hal-hal baru?
8. Apakah orang-orang produksi terbiasa bertukar pikiran dengan sesama mereka?
9. Bagaimana cara orang produksi dalam menyampaikan pendapat mereka?
10. Bagaimana orang produksi bereaksi bila menemui masalah yang tidak biasa?
11. Bagaimana orang produksi bereaksi bila ada sesuatu yang baru?
12. Bagaimana atasan bereaksi bila melihat anak buah yang tidak rajin?
13. Bagaimana karyawan menyimpan alat-alat kerja mereka?
14. Bagaimana karyawan merawat alat kerja mereka?
15. Bagaimana karyawan mempertahankan kebersihan lingkungan mereka?

### **Suasana Kerja**

1. Amati apakah ada aroma politicking di JMR?
2. Amati apakah sense of urgency untuk melakukan perubahan?
3. Amati apakah ada inwrd looking berlebihan?
4. Amati apakah koordinasi kerja antar unit berjalan lancar?
5. Amati apakah informasi mengalir ke semua bagian dengan lancar?
6. Amati apakah masing-masing orang saling sinis?
7. Amati apakah ada kerjasama antar bagian?
8. Amati apakah ada forum diskusi diantara mereka?

**DAFTAR PERTANYAAN UNTUK ARAHAN  
PASCA 1 TAHUN IMPLEMENTASI 5S DAN KAIZEN  
PT. JAWAMANIS RAFINASI**

---

**GM-HRD**

1. Setelah 1 tahun sejak penerapan konsep 5 S, bagaimana bapak memandang, apakah 5S memberikan manfaat bagi peningkatan produktivitas karyawan ?
2. Hal-hal apa saja yang menurut bapak terjadi peningkatan ?
  - Lebih efisien dalam bekerja
  - Karyawan lebih rajin
  - Karyawan lebih bisa bekerja sama
  - Karyawan berhasil mengembangkan ketrampilan kerja
  - Karyawan lebih maju dalam berfikir
  - Karyawan meningkat dalam pemecahan masalah
  - Karyawan lebih baik dalam menyusun perencanaan kerja
  - Karyawan mampu bekerja dengan standar kerja/produk yang stabil
  - Karyawan lebih berinisiatif dalam bekerja
  - Kepedulian karyawan akan Kualitas meningkat
  - Kepedulian karyawan atas cost reduction meningkat
3. Hal apa saja yang menurut bapak masih kurang baik setelah 1 tahun 5S ?
4. Apakah bapak memandang bahwa 5S sudah membudaya di JMR?
5. Faktor apa saja menurut bapak yang menjadi penghambat keberhasilan pembudayaan 5S ?
6. Faktor apa saja yang menurut bapak dapat mendorong keberhasilan implementasi 5S?
7. Bagaimana pendapat bapak tentang metodologi yang diterapkan konsultan dalam implementasi 5S (kunjungan 2 kali seminggu, inclass terstruktur, genba harian, tidak bersikap keras terhadap karyawan yang tidak menepati skedul yang telah direncanakan,dll)
8. Dimana kelebihan pendekatan konsultan yang bapak anggap lebih baik dibandingkan dengan pendekatan lainnya?
9. Dimana kelemahan pendekatan konsultan yang menurut bapak perlu diperbaiki?.

## Manager

1. Bagaimana pendapat bapak, apakah penerapan 5S selama ini telah mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan?
2. Hal-hal apa saja yang menurut bapak terjadi peningkatan ?
  - a. Lebih efisien dalam bekerja
  - b. Karyawan lebih rajin
  - c. Karyawan lebih bisa bekerja sama
  - d. Karyawan berhasil mengembangkan ketrampilan kerja
  - e. Karyawan lebih maju dalam berfikir
  - f. Karyawan meningkat dalam pemecahan masalah
  - g. Karyawan lebih baik dalam menyusun perencanaan kerja
  - h. Karyawan mampu bekerja dengan standar kerja/produk yang stabil
  - i. Karyawan lebih berinisiatif dalam bekerja
  - j. Kepedulian karyawan akan Kualitas meningkat
  - k. Kepedulian karyawan atas cost reduction meningkat
3. Kendala apa saja yang masih bapak rasakan selama ini dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan?
4. Dari segi pekerjaan, apakah bapak sekarang merasa lebih berat dibandingkan dengan sebelum 5S atau lebih ringan?
5. Apakah komunikasi antar unit sudah lebih baik dari sebelumnya?
6. Apakah karyawan bapak sudah meningkat dalam problem solvingnya?
7. Apakah fungsi2 manajemen di pabrik sudah lebih baik ? (Planning, organizing, actuating and controlling)?
8. Apakah pendekatan konsultan menurut bapak sudah tepat?
9. Saran apa yang menurut bapak bisa dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan pembudayaan 5S?

## Wawancara singkat dengan Mr. Brett (Desember 2006)

Wawancara ini dilakukan di sela-sela acara presentasi konsultan di hari kedua. Di presentasi pertama bulan oktober lalu, konsultan menjelaskan tentang konsep 5S dan kaizen dan menampilkan foto-foto kegiatan 5S dan kaizen di beberapa perusahaan klien dari konsultan.

Peneliti : Mengapa anda memilih 5S dan kaizen untuk diterapkan di JMR. Bukankah ini PMA milik Eropa?

Tineliti: Anda benar ini PMA milik Eropa dan ada juga milik orang Indonesia. Tapi yang bekerja di sini sebagian besar bahkan hampir semuanya adalah orang Indonesia, dan kita ada di Indonesia

**Comment [WU1]:** PMA Eropa

**Comment [WU2]:** Karyawan Indonesia

Peneliti: Apa yang mendorong anda memilih 5S untuk membangun budaya di JMR?

Tineliti: Saya kira Indonesia punya budaya yang hampir sama dengan Jepang, jadi nilai-nilai yang dipakai Jepang menurut saya tidak akan terlalu sulit untuk diterapkan di Indonesia. Dan saya lihat dari presentasi konsultan, rasanya tidak sulit untuk menerapkan 5S di JMR. Prinsip-prinsipnya cukup sederhana dan saya kira mudah2an biayanya juga tidak terlalu besar untuk implementasi. Dan yang penting menurut saya 5S tidak akan bikin cultural shock. Paling tidak itu menurut penjelasan konsultan tadi. Dan yang lebih meyakinkan saya, tadi konsultan menunjukkan kisah sukses 5S di perusahaan lain di Indonesia. Itu lebih meyakinkan saya.

**Comment [WU3]:** Budaya Indonesia hampir sama dengan Jepang

**Comment [WU4]:** 5S tidak sulit diterapkan di Ind, prinsipnya sederhana, biaya mudah2an tidak besar

**Comment [WU5]:** 5S tidak membuat cultural shock

**Comment [WU6]:** Kisah sukses ditempat lain meyakinkan CEO

Peneliti : Sebenarnya apa alasan anda menerapkan 5S di JMR?

Tineliti: Saya melihat JMR sedang mengalami masalah. Produksi JMR tidak pernah lebih dari 500-600 Ton padahal fasilitas produksi kita memungkinkan untuk produksi 1200 Ton. Saya tidak tahu kenapa? Tapi setelah saya amati selama 4 bulan terakhir saya kira kita ada masalah di budaya. Saya pernah mengalami ini 8 tahun yang lalu di Afrika Selatan. Saya atasi dengan budaya lokal dan hasilnya menakjubkan. Saya kira JMR mengalami problem yang kurang lebih sama. Jadi saya kira dengan menanamkan budaya lokal mungkin lebih mudah untuk mengatasi masalah disini. 5S kan dari Jepang dan kultur Jepang sangat dekat dengan kultur Indonesia.

**Comment [WU7]:** Masalah JMR produksi dibawah kapasitas

**Comment [WU8]:** Penyebab masalah dari budaya

**Comment [WU9]:** Kultur Ind dan Jepang hampir sama

Peneliti : ada alasan lain?

Tineliti: ya selain masalah produktivitas, kita juga punya masalah yang lebih besar lagi. Sekarang JMR punya kompetitor yang luar biasa. Di Cilegon saja ada 3 pabrik baru, belum yang di tempat lain. Setahu saya yang baru beroperasi sudah 4 dan masih ada 11 ijin baru lagi yang dikeluarkan pemerintah. Kami harus mengantisipasi persaingan ini dengan serius dan satu-satunya jalan kami harus memiliki competitive advantage.

**Comment [WU10]:** Selain produktivitas adalah masalah kompetitor baru. 3 pabrik baru dan 11 ijin baru

**Comment [WU11]:** Sbg Antisipasi persaingan

**Comment [WU12]:** Memiliki competitive advantage

Peneliti: Terima kasi Mr. Brett

Tineliti : ok no problem

**Rekaman Pengarahan Mr. Brett (CEO) pada pembukaan Workshop 5S di Hotel Jayakarta – Anyer (27-02-2007)**

(Pengarahan dari CEO diberikan dalam Bahasa Inggris, kemudian di terjemahkan oleh Pak Suryo Alam (Direktur Adm. & Keu).

Mr, Brett mengawali sambutannya dengan menanyakan kepada karyawan

“ apakah kalian ada yang pernah bermain team?” tidak ada yang menjawab

“Apakah kalian pernah beroleh raga yang bekerja dengan tim?”

Baru ada yang menjawab “ ada, bola voli” (tapi hanya nyeletuk, tidak berani tunjuk tangan

(Komunikasi tampaknya sangat kaku dan belum cair, mungkin karyawan belum biasa bertemu dalam forum seperti ini dengan CEO. Maklum ini memang pertama kali buat sebagian besar peserta yang merupakan para section head, chift shift dan para supervisor)

**Comment [WU13]:** Komunikasi kaku

**Comment [WU14]:** Pertama komunikasi CEO dg section head ke bawah

Kemudian Mr. Brett bercerita tentang pentingnya kekompakan tim dalam olah raga sepeti bola voli atau bermain sepak bola. Dan ia menggambarkan bahwa dalam bekerja kita juga harus kompak dan tidak boleh kerja sendiri-sendiri. Ini seperti main bola. Mana mungkin kita bisa menang kalo kita main sendiri-sendiri. Kita harus kompak dalam bekerja, kita harus bekerja sama sebagai sebuah tim dalam bekerja.

**Comment [WU15]:** Harus kompak (sinergi). Bekrja Tim

Bagaikan dalam tim sepakbola, kita bekerjapun harus bekerja sama. Tanpa kerja sama dalam sebuah tim maka kita akan kalah. Dengan kerja sama Tim akan terbangun kekuatan yang disebut sebagai sinergi. Bila dalam sepak bola ada musuh kita yaitu yang menjadi lawan main, maka dalam berusaha kita juga ada musuh yang kita sebut sebagai kompetitor. Kalo kita ingin menang dari kompetitor, maka kita harus punya competitive advantage. Sebab bila tidak punya competitive advantage maka kita akan kalah bersaing, kita akan kehilangan pelanggan kita dan akibatnya kita akan melakukan pemecatan. Apakah kalian mau kita melakukan pemecatan? (dijawab tidaaak). Bila tidak ingin ada pemecatan maka kita harus bekerja sama dengan keras. Apakah ada yang mau kerjasama dengan saya? Bila ada ayo kita bekerjasama dalam sebuah tim. Bila tidak mau bekerja sama dengan saya, silahkan saudara mengundurkan diri dari JMR.

**Comment [WU16]:** Ada kompetitor

**Comment [WU17]:** Memenangkan persaingan dengan competitive advantage

**Comment [WU18]:** Bekeraj sama sebagai Tim

Saya menyampaikan ini kepada saudara-saudara karena saya tahu bahwa didepan kita banyak musuh-,musuh kita. Mereka adalah para kompetitor kita. Bila 3 tahun yang lalu kompetitor kita cuma satu kini sudah bertambah 3 lagi dan menurut berita, katanya pemerintah Indonesia sudah mengeluarkan 11 ijin perusahaan rafinasi baru. Artinya persaingan kita menjadi lebih ketat. Oleh karena itu untuk bisa bertahan kita harus memiliki competitive advantage.

**Comment [WU19]:** Persingan lebih ketat dengan 3 pesainag baru dan 11 ijin baru

**Comment [WU20]:** Untuk bertahan harus punya competitive advantage

Saudara-saudara tantangan kita tidak sekedar bertumbuhnya industri sejenis. Tapi saya dapat laporan dari pak Suryo, katanya pemerintah juga berencana membuka kran impor untuk gula industri. Artinya kemungkinan besar para pelanggan kita akan membeli gula dari Thailand, Jepang atau Australia atau tempat lainnya. Mengapa demikian? Karena gula impor lebih murah dari gula kita. Itu disebabkan karena gula impor diproduksi oleh pabrik yang memiliki skala besar sehingga lebih efisien.

**Comment [WU21]:** Pesaing dg dibukanya kran impor

**Comment [WU22]:** Pabrik di LN berskala besar sehingga lebih efisien

## Lampiran : 2.01/3-4

Oleh karena itu saya minta saudara-saudara untuk mengikuti workshop ini dengan sebaik-baiknya. Manfaatkan untuk meningkatkan kemampuan saudara. Saya yakin **workshop** 5S ini akan dapat meningkatkan produktivitas kita dan dengan itu kita akan memiliki competitive advantage.

**Comment [WU23]:** Yakin 5S akan tingkatkan produktivitas dan tingkatkan competitive advantage

Sekali lagi selamat mengikuti workshop dan ikuti acaranya dengan serius agar kalian memiliki budaya 5S dan competitive advantage

### Observer's comments

Pada acara ini tampak komunikasi antara CEO dengan peserta masih kaku. Mungkin ini disebabkan karena baru pertama kali peserta yang sebagian besar shift shift dan section head serta supervisor ini bertatap muka langsung dengan CEO, namun setelah masuk sessie tanya jawab suasana menjadi cair.

Pada sessie tanya jawab ini ada beberap peserta yang bertanya mengenai respon manajemen terhadap permasalahan lapangan. Mereka menanyakan mengapa masalah yang sudah lama dan sudah ketahuan bahwa penyebabnya adalah boiler tidak juga di selesaikan. Mereka juga bertanya mengapa urusan listrik tidak beres-beres padahal dengan adanya genset yang disewa dan letaknya di depan kantor produksi sangat mengganggu.

Dari sessie tanya jawab ini CEO baru sadar bahwa selama ini ternyata komunikasi antara CEO dengan **karyawan** kurang lancar, demikian pula ia menduga bahwa komunikasi antara manager dengan unit dibawahnya tidak berjalan. Hal ini ia simpulkan karena apa-apa yang ditanyakan oleh peserta semuanya adalah hal-hal yang sudah diinformasikan kepada manager jauh-jauh hari dan sering menjadi bahan diskusi pada eksekutif meeting setiap selasa. Katanya " Dari pertemuan ini saya sadar bahwa ada sumbatan komunikasi antara pimpinan dengan para shift shift dan supervisor. Apa yang kalian tanyakan adalah sesuatu yang sudah saya informasikan kepada para manager kalian. Saya berfikir bahwa informasi ini disampaikan kepada kalian, ternyata tidak. Ini tentu menjadi moment penting buat saya untuk memperbaiki cara berkomunikasi ini. Saya **komit** kepada saudara untuk lebih sering kita berkomunikasi langsung seperti ini..."

**Comment [WU24]:** Ada kemacetan komunikasi antar manajemen dg staf prod.

**Comment [WU25]:** Komitmen CEO untuk membuka komunikasi lbh baik

### Pengarahan dalam Kick Off Meeting (Cilegon, 1 Maret 2007)

" Saudara-saudara, hari ini merupakan hari bersejarah buat JMR karena hari ini kita memulai program besar, program **pembentukan** budaya produktif. Kita semua harus menyadari bahwa tantangan di depan kita demikian besarnya. 3 tahun yang lalu kita ini seperti hidup sendirian tanpa **pesaing**. Kita hanya punya satu pesaing, sementara pasar demikian besarnya, sehingga JMR bisa berbisnis dengan baik dan **menguntungkan**. Namun saat ini pesaing kita sudah **4** dan akan terus bertambah karena pemerintah sudah menerbitkan 11 ijin industri rafinasi baru. Satu-satunya jalan untuk kita bisa bertahan dan memenangkan persaingan adalah dengan memiliki **competitive** advantage. 5S ini adalah salah satu strategi yang kami kembangkan untuk JMR memiliki competitive advantage. Untuk itu

**Comment [WU26]:** Produk pembentukan budaya produktif

**Comment [WU27]:** 3 tahun tanpa pesaing

**Comment [WU28]:** Bisnis JMR menguntungkan

**Comment [WU29]:** Ada 4 pesaing baru dan 11 ijin baru

**Comment [WU30]:** Menang persaingan dengan competitive advantage

#### Lampiran : 2.01/4-4

mari mulai hari ini kita semua di JMR menjalankan 5S. 5S harus menjadi bagian hidup kita di JMR. Selamat bekerja..”

**Comment [WU31]:** 5S menjadi bagian hidup JMR

Upacara dilanjutkan dengan pembunyian sirine tanda dimulainya kegiatan 5S dan kemudian mengisi papan bira untuk mengumpulkan ide-ide kegiatan yang harus diselesaikan dengan 5S.

#### Pengarahan CEO pada Workshop ke 2 (Hotel Jayakarta – Anyer, 6 Maret 2007

Peserta workshop kali ini hampir sama dengan yang pertama, hanya saja dengan orang yang berbeda. Pesertanya adalah para chift shift dan supervisor yang tidak bisa hadir di WS1 karena harus mengoperasikan pabrik.

Pada pembukaannya CEO bertanya kepada para peserta, apakah mereka pernah ikut dalam olahraga yang bersifat Tim? Pertanyaan ini tidak dijawab oleh peserta semua terdiam. Mungkin sama dengan yang pertama, karena mereka baru pertama kali tatap muka dengan CEO nya. Namun karena ini sudah kali kedua bagi CEO maka pertanyaan CEO dibawakan dengan lebih santai, terlebih yang menerjemahkan pak Asep cukup gesit membawakan sehingga tidak berlama-lama kemudian ada yang berani menjawab bahkan selanjutnya setiap CEO bertanya langsung dijawab peserta.

**Comment [WU32]:** Komunikasi dg CEO sdh lbh lancar

Hampir sama dengan materi pada WS ke 1 pada WS ke 2 ini CEO menekankan pentingnya kekompkan dan kerjasama Tim dalam mengelola perusahaan ini, terutama dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat. “ Saat ini dihadapan kita ada 4 pesaing baru dan 11 ijin baru industri rafinasi sudah dikeluarkan pemerintah.. Untuk bisa menjadi pemenang kita harus kompak. Ini bukan tugas manajern saja, tapi tugas kita semua. Kita hanya bisa menang bila kita memiliki competitive advantage. Kita harus sepakat bahwa tim besar kita dengan 340 orang ini akan kompak bersama sebagai sebuah tim untuk mempertahankan diri dan memangkan persaingan”. “ 5S ini salah satu strategi kita untuk memiliki competitive advantage. Karena itu kalian harus manfaatkan sebaik-baiknya workshop ini dan jalankan dalam kehidupan kerja sehari-hari..”. Saya yakin kita bisa menang bila kita punya dalam persaingan yang ketat ini..”.

**Comment [WU33]:** Pentingnya kerjasama tim

**Comment [WU34]:** Bisa menang bila memiliki competitive advantage

**Comment [WU35]:** 5S sebagai strategi untuk memiliki competitive advantage

**Comment [WU36]:** Menjalankan 5S sehari-hari

**Comment [WU37]:** Yakin memenagkan persaingan



**WAWANCARA DENGAN PAK SURYO ALAM**  
(Direktur Keu & Adm PT. JMR)

**Peneliti :** Dalam pandangan bapak, **background** perubahan kultur karena kebutuhan apa pak?

**Comment [WU1]:** Latar belakang perubahan

**Tineliti :** Saya keira kebutuhan bahwa semua orang **perduli** akan kebersihan, yang selama ini kebersihan itu selalu ditimpakan pada orang kebersihan pada setiap orang harus peduli akan kebersihan dan itu diwujudkan dalam bentuk 5S. Kita tahu setiap orang akan bersikap sesuai dengan apa yang ada dalam singkatan 5S, saya kira itu kebutuhannya.

**Comment [WU2]:** Kebutuhan untuk punya sikap bersih dan sikap2 lain di 5S

**Peneliti :** Apakah tidak ada hubungannya dengan masalah yang sedang dihadapi perusahaan dalam masalah produksi misalnya?

**Tineliti:** ya, itu nanti urutannya. Jadi nanti kalo semuanya sudah **bersih** dan semuanya sudah rapi gitu nanti terus fokus pada down time, bagaimana cara menurunkan down time yang pada akhirnya nanti bisa meningkatkan produksi. Kita memang sedang bergelut dengan masalah **di** produksi. Ini nanti juga berkaitan dengan **perubahan** struktur di lingkungan produksi karena ini berkaitan dengan tanggung jawab tiap orang di produksi. Struktur yang dulu kita anggap terlalu lancip sehingga jarak antara pimpinan ke bawah ini jauh sekali, ada dept head, division head, chief shift, upervisor dst sehingga **komunikasi** menjadi tersumbat. Disini juga **sulit** sekali mencari orang yang bertanggung jawab karena dalam struktur ketemunya chift shift. Dia tentu menjadi terlalu berat untuk bertanggung jawab, jadi struktur yang baru ini kita perbaiki, dimana mereka ini dibagi-bagi dia bagian ini, yang bagian itu dan seterusnya sehingga lebih mudah mencari penanggung jawab bila ada masalah di produksi. Tapi itu semua **ujung-ujungnya** masalah peningkatan produksi pak. Masalah pokok kita adalah di kapasitas pak. Produksi kita sampai saat ini masih dibawah kapasitas. Kapasitas kita mestinya bisa produksi pada level 1000 per hari pada kenyataannya kita masih berputar di level **600** kadang-kadang 700 tapi nanti turun lagi ke 500, padahal secara tehnikal kita harusnya berproduksi pada level 1000

**Comment [WU3]:** Bila sudah rapi dna bersih baru fokus ke downtime agar bisa meningkatkan produksi

**Comment [WU4]:** JMR sedang bergelut dengan masalah produksi

**Comment [WU5]:** Perubahan struktur salah satu strategi yg dikembangkan

**Comment [WU6]:** Komunikasi yang ada tersumbat

**Comment [WU7]:** Sult mencari org yg bertanggung jawab

**Comment [WU8]:** Ujungnya masalah produksi

**Comment [WU9]:** Kapasitas tersedia 100 ton relaisasi 600/700 kembali ke 500

**Peneliti:** Bila secara tehnikal bisa berproduksi 1000 tapi masih berada pada kisaran 600 apakah karena faktor manusianya pak?

**Tineliti :** ya macem-macam pak. Manusianya juga tapi **faktor** teknis kadang-kadang juga muncul misalnya dengan kerusakan blower yang sering terjadi, juga termasuk struktur organisasinya karena ini juga menyangkut accountability orang-orang sehingga berdampak pada produksi. **Tapi** masalah kultur orang juga memang perlu diperhatikan. Tapi kita sekarang juga sudah cukup berbangga. Kita lihat **dengan** 5S yang kita jalankan sudah menunjukkan hasil yang baik. Kita lihat misalnya masalah kebersihan, bila ini dikaitkan dengan produksi tentu ini berpengaruh kepada produktivitas karena kita tidak hanya mengandalkan kebersihan kepada petugas cleaning saja. 5S memang bila dikaitkan dengan produktivitas tentunya akan **mempengaruhi**, **safety** juga penting. Bila safety

**Comment [WU10]:** Faktor manusia dan faktor teknis juga jadi penyebab

**Comment [WU11]:** Masalah kultur orang perlu diperhatikan

**Comment [WU12]:** 5S sudah menunjukkan hasil yang baik

**Comment [WU13]:** 5S mempengaruhi produktivitas, begitu juga safety dan ISO

## Lampiran : 2.02/2-5

rendah tentu produktivitas akan terganggu, demikian juga dengan ISO yang jeals-jelas berhubungan dengan produktivitas.

**Peneliti :** Dari informasi terdahulu saya dengar bahwa 5S ini dipilih karena perusahaan sedang mengalami persoalan dalam produktivitas dimana target produksi tidak tercapai sehingga butuh dibangun kultur 5S dan perbaikan terus menerus. Bagaimana pendapat bapak?

**Tineliti :** Betul. Memang seperti kata pak Brett kita arahnya mau kesana, tapi kita masuk melalui 5S dan setelah itu berjalan 6 bulan nantinya kita akan masuk ke **pembudayaan** kaizen. Tapi saya kira kalo mungkin waktunya bisa di capai lebih cepat saya kira harusnya tidak masalah untuk kita bisa masuk ke kaizen tanpa perlu **menunggu** 6 bulan dulu.

**Comment [WU14]:** Pembudayaan kaizen

**Comment [WU15]:** Kaizen tidka perlu meni=unggu 6 bulan

**Peneliti :** Dari pengamatan kami dilapangan kami melihat bahwa respon karyawan bapak sangat cepat dalam menerapkan tugas-tugas yang diberikan berkaitan dengan 5S pak. Menurut saya ini sungguh luar biasa. Tapi saya masih melihat ada kelemahan, karena mereka belum memiliki kemampuan PDCA sehingga sering programnya masih sporadik dan belum sistemik, bagaimana menurut bapak?

**Tineliti :** kalo saudara ketemu sama pak Asep (HRD) saudara bisa lihat bahwa betapa saat ini kita sedang memikirkan hal itu sehingga kita mengeluarkan **biaya** training demikian besar. Itu semua karena kami sadar bahwa banyak kelemahan di sana dan kita sedang buat banyak sekali program-program training bagi karyawan. Biaya kita besar sekali untuk ini. Training yang bersifat tehcnical kita berikan kepada chift shift, supervisor, operator, demikina juga training manajerial kita berikan untuk mereka-mereka yang ada di lingkup manajemen menengah, dan ini juga sampai ke depan.

**Comment [WU16]:** Biaya training pegawai besar

**Peneliti :** Dalam pengamatan kami kemampuan manajerial dan komunikasi level menengah di pabrik masih sangat lemah pak, bagaimana pendapat bapak?

**Tineliti :** Saya mungkin cara pandanganya berbeda ya. Kalo kita selalu melihat kekurangannya tentu akan banyak sekali kekurangan yang muncul. Tapi saya lebih senang melihat kemajuanya. Saya kira sebagaimana sering dipuji oleh pimpinan, hasil **5S** saya kira bagus sekali, lingkungan pabrik sekarang bersih, barang-barang ditata dengan rapi dan diletakkan di tempatnya dan semua tampak lebih teratur. Saya kira itu suatu kemajuan **yang** bagus dan tentu itu semua berjalan karena kita melakukan banyak hal. Banyak program yang kita jalankan di pabrik dan itu hasilnya lebih baik ketimbang kita tidak melakukannya. Saya merasakan bahwa sekarang **kesadaran** orang di JMR sangat tinggi, dari buang sampah, merokok dan banyak hal. Tapi pada satu titik nantinya kita akan fokus pada **produksi** karena itu yang menjadi perhatian kita. Bisa-bisa semua hal akan kita tinggalkan bila tidak ada hubungan dengan produksi nantinya. Paling tidak dalam 3-4 minggu kedepan kita semua konsentrasi pada peningkatan produksi dan bila nanti bapak lihat pasti dalam 2-3 minggu juga situasinya akan berubah dan sudah berbeda lagi. Ini **struktur** kan juga baru di announce dan minggu ini baru di sosialisasi paling dua minggu lagi akan berubah situasinya. Disana di pabrik masalah struktur ini menjadi begitu strategis buat mereka.

**Comment [WU17]:** 5S berjalan bagus sekali

**Comment [WU18]:** Kemajuan 5S besar

**Comment [WU19]:** Kesadaran orang di pabrik sekarang tinggi

**Comment [WU20]:** Konsentrasi di peningkatan produksi

**Comment [WU21]:** Struktur organisasi baru diperbaiki

## Lampiran : 2.02/3-5

**Peneliti :** kalo boleh tahu, dahulu tujuan penataan bangunan seperti ini apa ya pak, kok kantor di depan, HRD di belakang, gudang di sana, dll yang tampak tidak terintegrasi?

**Tineliti :** ya dulu itu memang tidak **well planned**. Semua berjalan begitu saja dan kebetulan kebutuhan ruangan jalanya lebih cepat dari kesiapan bangunan sehingga semua bersifat adhoc saat itu. Bukan kita tidak ngerti sebenarnya tapi itu tadi kebutuhan ternyata berjalan jauh lebih cepat. Kita tidak bisa menolak keadaan. Bayangkan kantor ini terpencar-pencar. Asal bapak tahu saja, kantor HRD itu tadinya bedeng proyek, tapi terus dipakai oleh HRD, procurement, Projects, dll, Tapi sudah ada pemikiran untuk menata ulang. Kita inginya itu nanti kantor-kantor berada dalam satu gedung sehingga semua bisa bekerja dengan lebih mudah dan terintegrasi dengan baik. Di masing-masing lantai kalo bisa supaya ada **kantinya**, nggak kayak sekarang orang produksi untuk pergi ke musholla dan Kantin harus berjalan jauh sekali. Tapi kalo kantin dan musholla itu memang sudah sesuai dengan rencananya. Saya maksud dengan tidak well planned tadi sebenarnya bukan berarti mereka tidak punya rencana, tapi yang saya maksud perkembangan ternyata jauh lebih cepat dari keadaan. Yang sudah well planned, gudang bahan baku, gudang barang jadi, area produksi dan area utility. Ruang meeting dan workshop itu tidak well planned. Kita rencanakan kantor kita nanti akan berada di depan dengan 4 lantai, sementara kantor belakang akan menjadi training centre. Sekarang kita sedang study ke astra, ke Niaga, kemana-mana untuk merencanakan kantor kita ini.

**Comment [WU22]:** Pabrik tidak well planned

**Comment [WU23]:** Rencana penataan ulang gedung

**Peneliti:** kalo yang kami tau tentang kaizen di tempat lain, itu biasanya pengaturan orang kerja itu di atur sedemikian rupa agar kalo perlu makan dan minum itu bisa dilakukan di tempat kerja agar lebih produktif, bagaimana menurut bapak di sini?

**Tineliti :** sinkron pak, **sinkron**. Contohnya ini beberapa jam yang lalu saya dapat email dari produksi yang isinya mereka lagi diskusikan bagaimana bisa mengatur mobil jemputan, kantin letaknya dimana dan musholla letaknya dimana? Kita semua disini juga lagi mikirin produktivitas pak. Jadi rencananya nanti kalo gedung kantor yang 4 lantai jadi dibangun, maka semua kantor akan menjadi satu lokasi. Musholla ada di tiap lantai dan kantin akan di letakkan di lantai paling bawah.

**Comment [WU24]:** Penturan tempat agar lebih produktif

**Peneliti:** Kembali ke masalah kemampuan manajerial pak, bagaimana rencananya?

**Tineliti :** yang pasti kita semua sudah dan sedang melakukan **asesment** pak, untuk mengetahui kemampuan baik tehnik maupun manajerial di semua tingkatan dengan fokus di tehnik dan produksi. Itu sekaligus untuk placement di struktur yang baru ini. Kita juga sudah diskusikan panjang lebar termasuk dampak dari struktur baru ini yang bisa berdampak pada penambahan banyak orang dan bisa membangun kerajaan-kerajaan baru. Tapi itu sudah selesai diskusinya dan kini kita tinggal menerapkan. Walaupun demikian sebenarnya penambahan personnel pun tidak berdampak banyak ke biaya, karena kebanyakan hanya pindah- sana dan pindah sini. Misalnya ada penambahan karyawan 29 orang tapi ternyata 12 orang juga ada yang mau di berhentikan

**Comment [WU25]:** Assessment karyawan

## Lampiran : 2.02/4-5

karena kontraknya sudah selesai. Ya memang dalam beberapa hal Asep tidak seirama dengan saya tapi dalam hal lain banyak juga yang seirama. Jadi point dari kita adalah bagaimana meningkatkan produktivitas. Struktur baru ini kan hasil usulan mereka di produksi dan sudah di godok di HRD maupun manajemen di sini. Dalam hal ini mereka juga punya target-target yang harus dipenuhi dengan melakukan perubahan ini. Ada yang kena target 2 bulan ada yang 3 bulan dan bila itu tidak tercapai maka sorry saja kita akan bilang goodbye. Kita juga kemarin sebenarnya ada diskusi serius tentang kondisi saat ini, dimana Asep mengatakan bahwa kita harus konsinyir karena kita dalam kondisi siaga satu, kita lagi krisis. Tapi saya tidak sependapat. Kita tidak kritis kok dan kita tidak akan mati, kita hanya lagi menghadapi problem saja.

**Peneliti:** Harapan kedepan bagaimana pak?

**Tineliti :** Harapan kita kedepan tentunya yang pertama 5S dan kaizen yang sudah di canangkan harus di tuntaskan. Bila ada masalah dalam proses itu tentu kita akan perbaiki dan akan kita tata ulang kondisinya. Kita akan terus support. Begitu juga dengan banyaknya program-program yang dijalankan kita tentu harus lanjutkan karena kami berpendapat bahwa karyawan sangat bersemangat dengan program-program yang di canangkan. Apalagi sekarang dengan di launchingnya program training sekarang karyawan berlomba-lomba ingin ikut training.

**Peneliti :** Kami mengamati bahwa selama ini dukungan dari pimpinan untuk program 5S ini sangat kuat, baik dari Mr Brett maupun dari pak Asep dan sekarang saya dengan dari bapak. Tapi saya melihat masih besar resistensi yang ditunjukkan manajer tehnik dan manajer produksi. Kira-kira bagaimana bapak mengatasinya?

**Tineliti :** Posisi dua orang itu memang dalam kesulitan. Sugianto (manajer tehnik) dia sudah di vonis bahwa tahun depan dia akan dipensiunkan karena sudah masuk usia pensiun. Sebentar lagi akan masuk orang baru untuk menggantikan posisi Sugianto. Begitu juga dengan Tri (manajer produksi) bahwa dia bila dalam 3 bulan tidak perform maka akan kita PHK. Ini sudah keputusan. Selain itu juga Mike dalam posisi yang sedang kita evaluasi juga sehingga bila tidak bisa perform juga akan kita putus kontraknya. Yang penting

nantinya pimpinan bisa tegas dengan rencana yang sudah dibuat. Yang pasti Tri sudah masuk evaluasi minggu ke enam dan dia mengatakan bahwa dia sudah bisa melakukan peningkatan meskipun masih dibawah target. Ini artinya dia masih sangat berharap untuk bisa lolos dari ancaman yang diberikan dan berusaha memperbaiki diri. Dan saya kira kalo dia pintar pasti dia akan mendatangi konsultan 5S untuk bisa kerja sama dengan baik. Tiga orang tersebut sekarang sedang tidak bisa menatap tegap, karena mereka semua dalam kondisi kritis. Meskipun Mike tidak mudah kita lepas karena dia di hired oleh komisaris.

**Peneliti :** saya mengamati bahwa 2 orang tersebut hampir tidak pernah bisa ikut dalam sesi diskusi maupun sesi kelas padahal sudah di jadwal, sementara kita ini kan masih budaya ikutan dan budaya contoh pak

**Comment [WU26]:** Dalam beberapa hal HRD tidak selaras dengan Direktur Adm & Keu

**Comment [WU27]:** Perubahan struktur utk tingkatkan produktivitas

**Comment [WU28]:** Target2 produksi sdh di tentukan

**Comment [WU29]:** HRD- JMR Kritis

**Comment [WU30]:** Dir Keu: kita hanya ada probelm tdk kritis

**Comment [WU31]:** 5S dan kaizen hrs di tuntaskan dan akan disupport terus

**Comment [WU32]:** 5S searah dengan program2 lain

**Comment [WU33]:** Manager tehnik dan produksi dalam kondisi kritis

**Comment [WU34]:** Pimpinan harus tegas

**Comment [WU35]:** Mike tdk mudah lepas krn di hired komisaris

## Lampiran : 2.02/5-5

**Tineliti** : Saya kira mereka akan segera mendatangi konsultan pak. Mungkin 2 tiga bulan yang lalu tidak, tapi sekarang mereka pasti akan mendatangi konsultan 5S karena mereka tahu bahwa Mr. Brett sangat senang dengan kemajuan 5S, sementara mereka dalam kondisi terjepit. Yang penting sebenarnya menyangkut waktu saja pak. Usahakan atur waktunya jangan hari selasa karena selasa merupakan waktu tersibuk di JMR. Semua orang pada hari selasa akan ada di kantor dan tidak kemana-mana karena itu hari evaluasi dan diskusi. Bapak tunggu saja waktunya 1 bulan lagi pasti mereka akan mengejar konsultan 5S untuk minta bantuan. Saya kira ini lebih baik daripada saya mengejar mereka atau mengarahkan mereka agar mengikuti Tim 5S.

**Peneliti** : saya melihat kondisi pabrik sampai bulan Maret kemarin sudah bersih dan rapi pak, tapi di Bulan April ini ketika saya ke pabrik ternyata kembali kotor pak, juga peletakan barang banyak yang sudah tidak di tempatnya lagi, seperti spareparts mesin maupun helm. Bagaimana pendapat bapak?

**Tineliti** : ----- Wawancara terhenti karena ada telepon penting dari Jakarta, dan janji akan diatur lagi waktunya

**Comment [WU36]:** CEO sangat senang dengan kemajuan 5S

**Comment [WU37]:** Resistensi manajer membuat dia terjepit

**Comment [WU38]:** Selasa waktu sibuk utk manajemen

Lampiran : 2.03/1-4

**PT. JAWAMANIS RAFINASI  
TRANSCRIPT WAWANCARA**

Kode Responden : 03

**Wawancara dengan Bp. Asep (HRD Manager), 19-04-2007**

**Peneliti** : Program 5 S sudah berjalan 3 bulan, bahkan masuk bulan ke 4, bagaimana pendapat bapak, apakah program ini sudah berjalan sesuai dengan harapan ?

**Comment [WU1]:** Apakah program on track?

**Tineliti** : Terlepas dari berbagai kekurangan yang ada, saya berpikir bahwa program kerja 5 S ini sudah berjalan dengan baik, bahkan menurut saya sangat bagus. Paling tidak ini dibuktikan dengan adanya pujian yang diberikan oleh Shareholders ketika mereka berkunjung ke pabrik akhir Maret kemarin.

**Comment [WU2]:** 5S sudah berjalan baik dan sangat bagus

**Comment [WU3]:** Program sangat bagus dan mendapat pujian dari shareholder perusahaan

**Comment [WU4]:** 5S telah dipuji oleh shraeholders

**Peneliti** : Terima kasih pak atas pujiannya. Tapi dari wawancara yang kami lakukan ada sebagian orang dilapangan yang mengatakan bahwa 5 S kita melamban, bagaimana pendapat bapak ?

**Tineliti** : ya orang boleh saja berkomentar. Sebagian orang mungkin punya agenda sendiri, tapi buat saya ungkapan dari shareholders jauh lebih penting, karena ternyata mereka memuji kemajuan yang kita capai, khususnya dengan adanya 5 S ini.

**Comment [WU5]:** Yang penting sambutan shareholders yang memuji 5S

**Peneliti** : Secara jujur kami sebenarnya agak sedikit kecewa dengan progress 5 S yang berjalan pak. Januari – Maret sangat pesat, tapi begitu April saya melihat telah terjadi kemunduran setidaknya di workshop. Lantai yang kemarin di cat sudah rusak, besi sudah mulai malang melintang lagi, bahkan sapu tergeletak di sembarang tempat. Bagaimana pendapat bapak ?

**Comment [WU6]:** Penurunan kualiat 5S dan workshop karena program masih besifat sporadis dan pelatihan 5S tidak samapi level pelaksana

**Tineliti** : Ya memang itu terjadi, mungkin karena mereka belum menjadikan 5 S sebagai budaya bagi mereka. Ini yang harus kita pikirkan untuk kita sempurnakan.

**Comment [WU7]:** 5 S sempat turun kualitasnya karena belum membudaya

**Peneliti** : kalo kami berpikir bahwa para karyawan tingkat bawah juga harus diberikan training pak, supaya mereka juga memahami 5 S dan akhirnya mau mempraktekkan 5 S dalam lingkungan kerja sehari-hari.

**Tineliti** : saya setuju saja dengan hal itu.

**Peneliti** : Masalahnya ....

**Comment [WU8]:** Setuju untul training lebih luas untuk 5S

**Peneliti** : Masalahnya ketika kami minta waktu mereka, semua bilangnya sibuk pak. Ya mungkin mereka memang sibuk dengan pekerjaan phisik, tapi apa semua orang sibuk dengan pekerjaan phisik mereka selama 8 jam ?

#### Lampiran : 2.03/2-4

**Tineliti** : Saya kira itu masalahnya pak... Saya pikir itu memang selalu menjadi senjata mereka. Saya sibuk dst. Tapi saya pikir yang paling mendasar memang **sistem komunikasi** antar **karyawan atau karyawan dengan atasannya** belum berjalan.

#### **Kemampuan perencanaan ?**

**Peneliti** : kalo saya melihat orang-orang di engineering **tidak ada yang bekerja dengan rencana** yang jelas sehingga mereka tidak bisa memprioritaskan mana yang paling penting dan mana yang kurang penting

**Tineliti** : Saya tidak setuju dengan pernyataan ini. Sebenarnya mereka tahu masalah apa yang mereka hadapi, tapi **mereka pura-pura tidak tahu**. Itu menjadi senjata mereka. Para manajer setiap hari melakukan meeting dengan Bookerteit. Mereka memiliki rencana-rencana kerja, mana mungkin mereka bilang gak punya rencana yang jelas.

**Peneliti** : Pada kenyataannya dilapangan memang tidak kita jumpai rencana kerja mereka. Papan-papan tulis yang di siapkan semuanya kosong pak, dan yang paling menonjol ketika kami minta dibuatkan activity plan, mereka tidak bisa menyediakannya.

**Tineliti** : Itulah pak yang saya bilang tadi, disini komunikasi mampet. Para manajer tidak mengkomunikasikan apa yang menjadi rencana kerja perusahaan kepada bawahannya. Tapi para manajer punya rencana kerja yang selalau dirapatkan setiap minggu dengan bookertaeit dan setiap hari dengan pak Mike. Itu sebabnya kita sekarang sedang mencari pola baru dalam mengelola komunikasi antara manajemen dengan karyawan, antara lain dengan mengadakan morning meeting. Kemarin sudah kita lakukan sekali di depan Mushola, sementara kalo dengan para manajer kita adakan meeting setiap minggu.

**Peneliti** : Apakah mungkin para manajer ini memang tidak bisa bikin rencana kerja pak atau memetakan masalah secara benar. Memang mereka tahu persis masalah yang dihadapi tapi bila melihat kapabilitas administrativenya kan memang sangat minim, manager tehniknya kan sekolahnya setingkat SLTA ?

**Tineliti** : Bisa juga demikian..

**Peneliti** : Kami saat ini memberikan bimbingan teknis kepada orang lapangan setingkat supervisor untuk membuat jadwal kerja di lapangan. Contohnya di Instrument dan alahamdulillah bapak bisa lihat di lapangan, mereka sekarang sudah mulai menyusun jadwal tersebut dan di pajang di appan tulis, sehingga semua orang instrumen tahu apa yang mesti mereka kerjakan. Untuk itu saya akan minta manajer dan beberapa stafnya untuk seminggu sekali berdiskusi dengan kami pak di ruang ini, untuk membahas masalah perencanaan dan monitoring pekerjaan mereka.

**Tineliti** : Saya setuju saja pak.

#### **Budaya Merokok di tempat khusus**

**Peneliti** : Saya lihat sudah seminggu ini ada program dilarang merokok kecuali di area yang sudah disiapkan, gimana pak, apakah berjalan efektif ?

#### Lampiran : 2.03/3-4

**Tineliti** : Saya kira ini butuh sosialisasi.

**Peneliti** : Tujuannya sebenarnya apa sih pak, maksud saya tempat-tempat merokok yang di sediakan apakah sengaja ditempatkan di area yang panas dan tidak tertutup atap ? apa ini sengaja supaya orang tidak merokok ?

**Tineliti** : Seharusnya mereka dari depan sudah tahu pak kalo di pabrik ini dilarang merokok. Jadi sebelum masuk pabrik mereka sudah mematikan rokoknya. Kenyataannya susah untuk dilakukan karena kebiasaan orang kita yang senang merokok bahkan sambil bekerja. Di area pabrik ini sebenarnya dilarang merokok

**Peneliti** : Maksud saya apakah tempatnya sengaja diatur dengan tujuan agar orang tidak merokok , soalnya saya justru melihat para teknisi sedang merokok di ruang kerja mereka. Apalagi para perokok itu sangat senang merokok di waktu hujan, mana mungkin mereka bisa merokok di tempat yang di sediakan kalo diluar ruangan.

**Tineliti** : Saya belum tahu alasannya pak, tapi ya kalo begitu perlu di cek kembali...

Kantin makan yang jauh dari lokasi kerja...

**Peneliti** : Pak saya lihat **letak kantin kita nih jauh sekali** dengan lokasi orang produksi, apakah tidak dipikirkan untuk didekatkan kepada mereka supaya **produktivitas karyawan** bisa meningkat. Saya lihat karyawan menghabiskan waktu lebih dari 1 jam untuk istirahat, makan dan sholat. Lebih-lebih kalo hujan... Padahal di tempat lain, salah satu cara meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam program **kaizen dilakukan dengan mendekatkan aktivitas non kerja ke lokasi kerja ...**

**Tineliti** : Ya saya kira saya sependapat dengan bapak. Memang orang butuh waktu banyak sekali untuk istirahat dan sholat karena harus berjalan jauh, apalagi kalo hujan wah basah kuyup karena belum ada (lorong kanopi). Tapi pelindung hujan ini kita sudah bahas juga, hanya masalah waktu, tapi kalo soal **kantin memang belum ada tempatnya..Butuh biaya** untuk membangunnya pak...

**Peneliti** : Tapi bila diperhitungkan dengan baik, saya kira biaya investasi bisa diperbandingkan dengan peningkatan produktivitas karyawan. Bukankah mesin produksi berjalan 24 jam sehari dan 7 hari seminggu. Artinya **orang harus selalu dekat dengan lokasi kerja**, dan kantin kan bisa di bangun dibelakang pak ...

**Peneliti** : Saya kira kita harus memikirkanya lagi pak.

#### **Pak Asep (HRD), 5 Maret 2008**

**Peneliti** : Bapak sudah baca proposal kami ? Gimana ada komentar ?

**Tineliti** : Sudah, saya sudah baca bulak-balik. Menurut saya sih OK saja, tinggal saya menunggu draft kontraknya. Ini kan baru proposal, nanti dari draft kontrak baru saya lihat apakah ada yang perlu saya perbaiki atau bagaimana.



#### Lampiran : 2.03/4-4

**Peneliti** : Kalo tidak salah bapak minta untuk sekarang harus diberikan ukuran-ukuran yang jelas dalam kontrak supaya bisa digunakan untuk evaluasi, apa ukurannya pak ?

**Tineliti** : Itusih nanti dilapangan saja kita sambil jalan pak. Bagi saya selama ini bisa jalan dilapangan ya ok saja. Nanti kita libatkan pak Tri dilapangan, karena dia itu sekarang Operation managernya, sementara koordinator untuk engineering sementara sdr. Wisono dan untuk produksi sdr. Bayu. Sehubungan dengan pensiunya sdr. Sugianto dari Engineering, kita sekarang sedang mencari manager yang baru tapi belum juga dapat yang pas. Kemarin kita sudah panggil beberapa orang dan dua orang terakhir itu secara kompetensi pendidikan bagus sekali karena banyak sekali mengikuti training di dalam dan luar negeri. Yang si Lambok itu pengalamannya juga luar biasa, dia pernah lama di astra sehingga sudah sangat familiar dengan 5 S dan Kaizen, juga terakhir dia di Multi Bintang yang sangat hebat dengan Heikenennya dan banyak sekali sertifikat TPM yang dia punyai. Tapi sayangnya begitu di ajak ke pabrik untuk melihat kondisi lapangan dan diminta dia memberi komentar tentang lapangan yang ada dan apa konsep perbaikannya dia gak bisa ngomong apa-apa, di depan pak Tri lagi. Tampaknya assertivenessnya masih agak lemah. Dia malah bilang semuanya baik tidak ada yang perlu dimasalahkan. Wah ini kan repot, justru kita berharap dia sebagai orang yang berpengalaman akan bicara sesuatu. Tampaknya kualifikasinya tidak jauh beda dengan orang-orang yang ada. Sementara yang satu lagi itu bekas dari BP dan kemudian kerja di pabrik di Cilegon sini malah lebih parah lagi. Ketika diminta konsep perbaikan kedepan dia malah bicara konsep-konsep yang tidak ada relevansinya dengan apa yang kita lihat di pabrik.

Ya kita harapkan adalah orang yang berani menulis dan mengkritik apa yang ada ditempat kita ini supaya bisa ada perbaikan kedepan. Memang si Leo itu sebelumnya kerja di perusahaan yang sudah mapan, sudah 5 S, sudah TPM tapi begitu melihat kesini tidak bisa keluar daya kritisnya.

## Lampiran : 2.04/1-6

### Pak Tri Mintorogo Jati (Manager Produksi):

Peneliti : Tujuan kerja kita disini sebetulnya kaizen, tapi hrs mulai dg 5S, menurut bapak apakah ada positif atau negatif?

Tineliti : kalo menurut sy ini **sangat** positif, tapi dari segi pemahaman sy hrs lihat ke dalam kondisi kami dulu. Karena belum semua individu memahami apa manfaat 5S, sehingga beberapa individu ketika kami tanya ya dia menyatakan **belum** paham sehingga banyak persoalan yg tidak ada tindak lanjutnya.

**Comment [WU1]:** 5S dan kaizen sangat positif

**Comment [WU2]:** Banyak individu yg belum paham 5S

Peneliti: Jadi orang-orang masih banyak yg salah ngerti, 5S dianggap hanya bersih-bersih semata?

**Tineliti** : Ya memang **begitu** tapi gak apa-apa itu urusan internal saya.

**Comment [WU3]:** 5S hanya dianggap urusan bersih-bersih

Peneliti : Menurut anda utk penerapan 5S ini apa ada masalah di produksi?

Tineliti : Memang sebagian orang kami ada **yang** males-males, itu sebabnya waktu itu sy minta 5S agar diajarkan sampai ke bawah. Kalo bisa sih memang **atasan** mereka yang mengajari anak buahnya sebagaimana dikatakan oleh konsultan, tapi kalo melihat kondisinya saya kira tidak mungkin berhasil. Kalo bisa operator juga diberi pelatihan 5S. Yang **juga** repot daya tangkap mereka yang diatasnya itu beda-beda jadi agak sulit mengharapkan mereka yang akan mengajari anak buahnya.

**Comment [WU4]:** Dibagian kami ada yg masles=males

**Comment [WU5]:** Klo bisa atasan yg mengajari anak bauhnya tapi di JMR blm mungkin

**Comment [WU6]:** Daya tangkap oarng2 di atas operator masih lemah dan beda2 kemampuannya

Peneliti: apakah sampai saat ini masih menghadapi masalah produktivitas?

Tineliti : **Masih.**

**Comment [WU7]:** JMR masih menghadapi masalah produktivitas

Peneliti : artinya 5S belum berpengaruh ke produktivitas? Kalo untuk kebiasaan ringkas dan rapi apa sudah jalan?

Tineliti : Kalo **improvement** di produksi sudah ada. Cara menyimpan alat-alat sekarang sudah bagus, karyawan sudah menyimpan alat di tempatnya. **Sapu** ditaruh di tempatnya, alat kerja setelah selesai di simpan di tempatnya dan banyak hal, tapi kalo secara keseluruhan belum semuanya karena tempat kami ini terbatas. Setidaknya sudah ada improvement lah dan mereka sudah biasa menyimpan barang di tempatnya.

**Comment [WU8]:** 5S blm terllau berpengaruh ke produktivitas, klo improvement sudah ada

**Comment [WU9]:** R1 daan R2 sudah berjalan

Peneliti : kalo masalah kebersihan bagaimana pak, apakah sudah jalan?

Tineliti : Kebersihan ya memang sudah jalan tapi belum sempurna, itu sebabnya kami masih membutuhkan orang cleaning untuk kegiatan bersih-bersih

**Comment [WU10]:** R3 belum berjalan sempurna krnya msh butuh orang cleaning

Peneliti : tapi memang harus dimulai pak, setidaknya dibagi area tugas, dimana untuk area umum dikerjakan oleh cleaner tapi area private harus dikerjakan sendiri oleh pekerja.

Tineliti: saat ini apa yang baru sy atur adalah untuk pemeliharaan dan kebersihan alat kerja dilakukan oleh **operator** tapi untuk kebersihan lantai dan lingkungan kerja lainnya masih sy tugaskan cleaning. Ini sudah sy pertegas kpd para section

**Comment [WU11]:** Kebersihan mesin tanggung jawab operator kebersihan lingkungan tanggung jwb cleaning

## Lampiran : 2.04/2-6

headnya. Ini baru mulai pak. Tapi ya memang masih ada yang belum jalan dengan baik.

Peneliti :

Berkait dengan produktivitas, sy sudah usul kepada pak Suryo dan Pak Brett agar kaizen dipercepat, karena sudah 4 bulan 5S berjalan namun belum ada dampak langsung ke produksi. Dan kita sadari bhw disini **ada** problem di komunikasi pak, khususnya komunikasi antara operator dengan mid management. Jadi ini akan menjadi perhatian kita. Kita akan atur cara komunikasi antara operator dengan mid management dan front line manajer, melalui model pelaporan harian .

**Comment [WU12]:** Ada problem komunikasi di produksi

Tineliti: Ya pak kita sudah jalankan. Sekarang kita sudah **ada** pertemuan harian di level manager dan sy dapat laporan dari produksi dan tehnik. Tapi kalo kebawahnya memang masih sedang diusahakan pak, khususnya dari section head ke supervisor, kalo dari kami ke section head sudah jalan. Nah memang kalo **masalah** perencanaan saat ini masih dari level saya pak, kalo dari section head baru akan dimulai.

**Comment [WU13]:** Sekarang sudah di jalankan komunikasi s/d supervisor

**Comment [WU14]:** Kalo perencanaan masih di saya

Peneliti: Kalo kaizen seharusnya peran karyawan harus ditigkatkan melalui ESS, dari sini nantinya QCC akan bisa berjalan karena QCC itu komunikasi operator dengan supervisor. Bagaimana anda merencanakan ini?

Tineliti : Dari **struktur** yang baru ini, section head akan berperan penting pak. Dia yang akan merencanakan kegiatan dan merencanakan anggarannya pak. Kita harapkan section head tentunya akan mengumpulkan data dari supervisor dan operator. Ini berbeda dengan sebelumnya kerena kalo dulu semua dari saya, jadi sekarang lebih sempit scopenya. **Tapi** memang betul harus ada feed back dari bawah.

**Comment [WU15]:** Di struktur baru SH berperan penting

**Comment [WU16]:** Sekarang sudah ada feedback dari bawah s/d operator, dulu hanya manager dg SH

Peneliti : Selama ini apa tidak ada feedback dari bawah?

Tineliti: ya **ada** sih pak. Saya setiap membuat laporan triwulanan maupun laporan anggaran selalu sy crosscheck ke section head, apakah ada yang kurang atau ada perubahan. Terus mereka bilang nggak ada pak, ya sudah saya serahkan laporannya.

**Comment [WU17]:** Selama ini ada feedback tapi terbatas

Peneliti : Dari pengamatan saya tampaknya level operator sampai supervisor tidak terbiasa membuat rencana kerja maupun laporan kegiatan, apa benar begitu pak?

Tineliti : ya saya akui **begitu** pak, makanya sekarang kita kasih guidance agar mereka bisa muncul.

**Comment [WU18]:** Dari operator s/d supervisor blm membuat rencana kerja maupun laporan

Peneliti : saya usul pak, bagaimana kalo setiap hari selasa pak Tri sediakan waktu setengah sampai satu jam saja untuk dibantu oleh pak Yanli dalam mempercepat proses improvement di produksi.

Tineliti : Jujur saja posisi saya saat ini masih tertekan pak, saya berdiri sendirian jadi saya butuh waktu untuk menata diri dulu. Sekarang ini saya sering berpikir apakah cara saya menyampaikan selama ini sulit diterima oleh **manajemen** dan oleh anak buah saya? Ke anak buah saya contohnya saya kalo minta sesuatu,

**Comment [WU19]:** Bingung apakah cara kerja manager di teriam atasan dan anak buah atau tidak

## Lampiran : 2.04/3-6

tolong di geser ke kiri supaya bisa lebih mudah cara kerjanya, tapi gak tahu ternyata cara penyampaian saya kurang dipahami oleh mereka. Ini memang masih jadi masalah buat saya. Kalo saya **minta** A kok sulit sekali anak buah mengerjakan A. Bahkan saya minta dibuatkan **laporan** tertulis ya ternyata susah sekali keluarnya itu tulisan. Sy gak ngerti apa masalahnya

**Comment [WU20]:** Tugas dari manager banyak yg tidak dilaksanakan anak buah

**Comment [WU21]:** Laporan tertulis tdk pernah dibuat anak buah

Mungkin bapak pernah melihat hasil assessment yang dibuat personalia. Dari situ nilainya kan paling tinggi hanya 60 pak? Jadi ya bapak mesti pahami itu kondisinya

Tineliti: Ya **saya** tahu pak.

**Comment [WU22]:** Hasil assessment kompetensi anak buah lemah

Peneliti : apa yang sedang kita lakukan disini kaizen pak, kita tidak mengharapkan adanya inovasi besar2an, tapi cukup perbaikan kecil asalkan berkelanjutan. Dan itu mungkin bisa dicapai oleh orang-orang yang ada sepanjang mau menjalankan program yang dibuat dengan serius. Nanti yang kita pantau trendnya pak, apakah ada perbaikan atau tidak, Cuma itu pak. Tapi untuk membuat itu perlu ada record kerja pak.

Tineliti : ya pak, **saya** senang sekali kalo bisa dibantu bahkan saya bisa ngobrol seperti ini dengan bapak saja saya sudah berterima kasih pak. **Waktu** saya sedikit sekali pak. Saya **delegasikan** tugas saya kepada anak buah juga susah sekali pak. Kalo pimpinan maunya pokoknya produksi harus sekian tidak peduli masalahnya, sementara saya **komunikasi** dengan anak buah saya ternyata tidak mudah. Ada orang yang saya kencengin eh malah sakit tapi ada juga yang harus dikencengin kalo mau kerjanya baik.

**Comment [WU23]:** Senang komunikasi dengan konsultan

**Comment [WU24]:** Punya waktu hanya sedikit

**Comment [WU25]:** Delegasi tugas ke anak buah tidak jalan

**Comment [WU26]:** Komunikasi dengan anak buah masih bermasalah

Peneliti : Itu mungkin terjadi karena bapak memenej orang secara pribadi pak bukan pakai sistem. Yang akan kita bangun kedepan justru sistem pak, agar tidak ada enak dan gak enak, tapi ini tugas anda, apakah anda sudah kerjakan? Mana laporannya, gitu... kalo ngurusi secara pribadi capek pak

Tineliti : Iya pak itu juga **memang** yang sedang kita coba terapkan. Tapi ya orang disini aneh-aneh pak dan pendidikannya kan juga beda-beda. Ada **section** head Cuma smp, tapi kerjanya pintar pak dan menguasai sekali dengan pekerjaannya. Tapi kalo ditanya mana laporan yang telah ditugaskan? Dia bilang jangan saya pak. Lho itu tugas saudara dan kalo saudara gak bisa membuat agar di **delegasikan** kepada anak buah saudara. Tapi ya gak jalan juga pak. Akhirnya harus saya yang turun memberi tahu lagi. Kita sekarang memang sudah pakai parameter pak kalo memberi tugas ke section head. Hanya saja masalah muncul ketika delegasi **section** head ke bawah ternyata belum jalan. Nanti akan kami perbaiki lagi pak dan kami akan koordinasi dengan orang 5S.

**Comment [WU27]:** Saat ini memanaj orang tdk dg sistem

**Comment [WU28]:** Ada SH yg pandai bekerja tapi tdk bisa bikin laporan

**Comment [WU29]:** Delegasi tugas SH ke anak buah utk bikin laporan tdk jalan

**Comment [WU30]:** Akan koordinasi dg tim 5S

Peneliti : kayaknya harus dipercepat pak agar produksi bisa segera terbantu .

Tineliti: Ya memang sampai saat ini saya belum tahu **sebabnya** kenapa itu macet komunikasi dari section head ke bawah

**Comment [WU31]:** Tidak tahu sebab komunikasi SH ke bawah macet

Peneliti: apa harapan pak Tri kepada Tim 5S?

Tineliti: Yang saya **harapkan** tentunya orang-orang saya bisa dapat ilmu dari bapak-bapak dan bisa digunakan untuk memperbaiki cara kerja, tapi masalahnya

**Comment [WU32]:** Ingin develop kemampuan anak buah

## Lampiran : 2.04/4-6

mereka ini belum bisa eksplorasi diri padahal saya butuh merek agar bisa melakukan itu, jadi saya berharap barap-bapak juga bisa bantu orang saya untuk bisa mengeksplorasi diri mereka

Peneliti: Apakah bapak melihat kalo masih ada orang-orang yang resisten di sekitar bapak?

Tineliti : ya mungkin masih ada pak, tapi saya melihatnya bahwa resistensi mereka itu hanya masalah miss persepsi aja pak. Saya sudah coba jelaskan ke mereka bahwa ini yang berjalan bukan masalah memecah belah, tapi lebih kepada bagaimana agar tanggung jawab individu bisa lebih kelihatan sehingga bisa lebih fokus. Tapi ada juga yang beda pemikiran. Mereka bilang lho ini kan bukan tugas saya dan bukan tanggung jawab saya kok kenapa mesti saya yang tanggung jawab. Jadi saya melihat resistensinya hanya karena beda cara pandang saja pak.

**Comment [WU33]:** Resistensi masih ada, krn beda pikiran

Peneliti: Apakah artinya perlu sosialisasi program lagi secara lebih luas?

Tineliti: ya saya kira begitu soalnya kalo salah pengertian begitu terus maka akan terproteksi. Mereka ini bilang lho ini bukan urusannku kok aku harus ikut-ikut, gak mau lah dan tiba-tiba mereka bilang bagian ku kok di ambil alih sih? Akibat lain ya mereka bisa saja terus jadi bersikap negatif terhadap 5S. Kalo saya memandangnya begini, saya Cuma melihat mereka ini 60% ke negatif atau 60% ke positif. Kalo ke positif ya sudah, tapi kalo ke negatif ya saya coba terangkan ke mereka.

**Comment [WU34]:** Butuh sosialisasi programn lebih luas

**Comment [WU35]:** Resistensi karena kurang pengetahuan, merasa haknya diambil alih

Peneliti: Sebetulnya begini pak, orang-orang 5Snanti gak akan jalan sendiri atau pak Tri harus melakukan sesuatu untuk 5S, gak gitu. Yang penting sebetulnya pak Tri sediakan waktu yang disepakati, terus jalan bareng dengan orang 5S ke lapangan dan orang-orang 5S akan memberi arahan di lapangan bersama pak Tri. Ini penting pak agar orang tahu kalo program 5S dengan pak Tri itu sejalan.

Tineliti: Wah kalo begitu bisa juga tapi saya harus atur waktu dulu karena itu akan membutuhkan waktu yang tidak sedikit.

**Comment [WU36]:** Manager menghindar bial dia ajak tim 5S ke lapangan bersama

Peneliti: gak banyak pak, Cuma 1 jam setiap hari selasa, gimana?

Tineliti: ok kalo gitu saya akan coba atur waktu dulu, nanti akan kita lihat apa yang bisa bapak usulkan buat kita. Gini sekarang sudah jam 2, kalo gitu bagaimana kalo nanti setelah jam 5?

Peneliti: wah kami jam 4 sudah pulang pak

Tineliti: lho kok? Disini kalo yang produksi jam 7 sampai jam 3, yang shift jam 8 sampai jam 4 dan yang non shift jam 8 sampai jam 5 sore. Karena sabtunya libur. Ok terima kasih nih bapak sudah membuka kesempatan kepada saya untuk dibantu mempercepat perbaikan di produksi.

**Comment [WU37]:** Terima ksh kr 5S membantu perbaikan di produksi

Peneliti: kalo setiap selasa jam berapa bapak punya waktu untuk tim 5S?

Tineliti: Jadwal rutin saya jam 8.30-9.30 atau 9.45 saya meeting dengan section head, terus jam 10 saya meeting dengan pak Brett bisa sampai jam 11 bisa juga

**Comment [WU38]:** Masih enggan ke lapangan bersama tim 5S

## Lampiran : 2.04/5-6

sampai jam 12 baru selesai. Setelah itu kalo pak Mike ada permintaan terus saya dengan pak Mike kalo tidak saya ke lapangan. Jadi kalo mau pagi sekali atau sore sekalian diatas jam 5.

Peneliti: Gimana kalo pertemuan dengan atasan anda minta dirubah ke lain waktu soalnya anda akan berkoordinasi kerja dengan konsultan yang telah di hired.

Setahu saya pak Brett responnya sangat baik dan setiap kali kami ketemu selalu bilang good-good dan tolong terus diintensifkan ke tempat lain. Saya yakin kalo paling tidak waktu ketemu dengan Brett di kurangi setengah jam saja mungkin dia setuju.

Tineliti: Ya tapi kami harus konsolidasi internal dulu. Nanti akan coba kami atur waktunya.

Peneliti: begini pak Tri, saya ketemu bapak ini sudah seijin pak Suryo. Saya tahu persoalan anda dan pak Gianto juga dari pak Suryo. Saya tahu anda berdua tertekan dan dalam posisi kritis dengan adanya peringatan keras dari pak Brett. Dan saya jelaskan kepada pak Suryo kalo 5S ini justru akan membantu anda untuk mengatasi masalah anda dengan Pak Brett. Anda punya masalah di produksi kan? Pak Brett dan manajemen sudah menargetkan produksi 1000 Ton sejak Nopember 2006 sesuai janji anda ke mereka dan sampai hari ini tidak bisa tercapai kan pak? Itu sebabnya kami dari 5S akan membantu anda untuk menyelesaikan masalah anda.

Tineliti: Baik kalo begitu pak, tapi saya akan koordinasi dengan staf saya dulu, karena bagaimanapun saya selalu kerja bersama dengan mereka. Nanti saya akan minta pendapat mereka dengan usulan bapak ini karena ini masalah krusial buat saya pak. Memang sebetulnya kami selama ini juga sudah berkoordinasi dengan unit lain pak tapi memang kami akui koordinasi kami sebatas lisan tidak ada tertulis maupun email atau apapun.

**Comment [WU39]:** MP menyerah setelah dipepet

**Comment [WU40]:** Seolah keputusan bekerja sam dg Tim hrs seijin SH

**Comment [WU41]:** Koordinasi dengan unit lain sangat lemah hanya dengan lisan

Peneliti: ya itu salah satu masalahnya pak. Anda mengatakan sudah melakukan banyak hal tapi manajemen tidak melihatnya sehingga mereka bilang pak Tri tidak melakukan apa-apa untuk memperbaiki produksi sesuai target yang sudah disepakati.

Tineliti: ya itu memang terjadi pak dan baru sekarang saya sadari.

**Comment [WU42]:** Baru neyadari jika laporan produksi tdk layak

Peneliti: Kita coba akan mulai dari sistem yang bisa merecord performance lah pak. Kita akan mulai dari data terus data di evaluasi dengan pareto-pareto hingga bisa terlihat trend ya turun atau naik, kalo turun kenapa, dst.

Tineliti: Sebetulnya yang begitu kita sudah jalan juga pak. Nanti di produksi bapak bisa lihat catatan-catatan kita. Tiap-tiap section punya record dan saya punya counter recordnya juga. Nah record-record itu sy berikan kepada pimpinan sebagai input. Tapi kalo saya memberi input terlalu banyak nanti ya gak bener juga donk pak. Saya memang sudah mencoba 2 langkah. Pertama saya lepas semua biar anak buah bisa jalan sendiri, tapi ya gak jalan dan yang kedua saya coba kontrol agak ketat. Dengan yang pertama penilaian atasan terhadap saya dan orang-orang ternyata negatif, tapi saya bisa tahu individu ini orangnya begini

**Comment [WU43]:** Produksi sudah punya record produksi pd tiap SH tapi tdk dikomunikasikan

**Comment [WU44]:** Sekarang tanggung jawab di delegasikan ke anak buah dan dikontrol oleh manager

## Lampiran : 2.04/6-6

dan individu itu orangnya begitu. Tapi ya resikonya memang jatuh ke saya, Cuma paling tidak saya sudah punya data tentang sifat-sifat orang-orang itu. Karenanya cara 1 sudah saya tinggalkan dan saya jalankan cara kedua.

Peneliti: saya sudah berbicara dengan pak Suryo dan beliau setuju bahwa improvement di tempat anda harus dilaporkan tidak seperti sikap anda yang bilang biarkan saja nanti kan atasan akan melihat. Itu tidak bisa pak, justru yang ada sekarang atasan berfikir bahwa kok di produksi sudah berbulan-bulan tidak ada improvement?

Ini juga berkaitan dengan kondisi mesin-mesin yang sekarang sudah lengkap termasuk boiler, kok produksi tak kunjung meningkat?

Tineliti: Ya itu memang belum pak, kami belum menyajikan data improvement yang terjadi di produksi walaupun kita sudah ada improvement lho pak. Yang sudah kami buat laporannya memang masih partial misalnya dari spot sini dan spot situ. Dan laporan kita juga belum distribusikan.

**Comment [WU45]:** Laporan produksi blm terintegrasi masih per spot dan tdk di distribusikan

Peneliti: saya yakin bila anda bekerja sama dengan tim 5S pasti anda akan terbantu pak. Nanti pak Yanli akan membantu anda bagaimana caranya menyajikan laporan progress yang actual dan sequential sehingga kelihatan improvement yang berjalan. Dan dari situ saya yakin pimpinan akan menghargai hasil karya anda pak tidak seperti sekarang sepertinya anda tidak bekerja dengan baik. Ok pak terima kasih banyak atas waktunya

Tineliti: Ok pak terima kasih atas masukanya.

**Cilegon, May 2007**

**Wawancara dengan Bp. Herman  
(Quality Assurance Div Head), 12-04-2007**

**Peneliti :** Bagaimana tanggapan bapak tentang program 5 S yang kita kerjakan dalam 3 bulan terakhir ?

**Tineliti :** Menurut saya bagus pak, terutama dalam 3 bulan pertama, tapi masuk bulan ke 4 ini tampaknya terjadi pelambatan.

**Comment [WU1]:** 5S bagus di 3 bulan pertama dan melamban di bulan ke 4

**Peneliti :** Maksud bapak terjadi pelambatan gimana pak ?

**Tineliti :** kalo kami lihat di workshop itu luar biasa pak. Dulu kotor sekali dan berantakan, tapi sekarang sudah bersih dan teratur. Mereka juga membuat gantungan helm, tapi khusus untuk mereka saja. Buktinya kami minta dibuatkan untuk unit kami sudah lebih 1 bulan belum ada juga. Yang lebih parah itu tempat sampah yang sudah dibuat bagus-bagus, ternyata tidak dirawat. Bahkan ada tempat sampah yang roboh terkena angin sudah 1 minggu masih belum diperbaiki juga. Selain itu banyak label-label yang sudah hilang dan belum diganti.

**Comment [WU2]:** Workshopnya masih bagus tapi tempat sampah yg rusak belum juga diperbaiki, label juga banyak yg hilang

**Peneliti :** kalo menurut bapak kenapa bisa begitu ya...?

**Tineliti :** Wah justru itu pak, saya tanyakan bapak kenapa bisa begitu.

**Peneliti :** Kalo kami tanya di tempat lain, katanya karena mereka gak bisa memberi tahu anak buahnya untuk melaksanakan 5 S, jadi 5 S belum jalan dengan baik. Ditempat bapak sendiri gimana ?

**Comment [WU3]:** Tineliti bertanya mengapa 5S meloort lagi

**Tineliti :** kao di tempat kami, laborat ini sebetulnya gak ada masalah kalo soal anak buah. Kami sudah mengajari 5 S kepada anak buah secara ketok tular, jadi gak masalah dengan pemahaman 5 S anak buah.

**Comment [WU4]:** Di QA 5S berjalan baik dan di ajarkan melalui ketok tular

**Peneliti :** Tapi kenapa lab kita masih kurang tertib pak ? (sebagai gambaran pada saat wawancara terjadi hujan lebat, dan ternyata banyak ruang laborat yang bocor, bahkan sangat deras sehingga harus di tampung dengan ember).

**Tineliti :** Ya untuk ruangan memang belum kami bereskan pak, soalnya tanggung, sebentar lagi ruangan lab kita mau pindah. Kalo untuk yang bocor ini sebetulnya sudah pernah diperbaiki pak, tapi gak beres juga. Menurut kontraktornya itu sulit lantaran kebocoran ada dalam kolom ....

**Comment [WU5]:** Kebocoran di laborat sudah dilaporkan ke kontraktor

**Peneliti :** Apa iya lantaran kebocoran dalam kolom, maka kebocoran tidak bisa diatasi dan akhirnya lab banjir seperti ini setiap hujan. Kalo gak bisa diperbaiki, mengapa tidak dibongkar saja pak, kalo perlu bikin baru ? Inikan berbahaya, air ngocor dari atas sementara di dinding banyak alat elektronik.

**Tineliti :** Iya sih, nanti saya lapor deh pak ke pimpinan .

**Peneliti :** bagaimana saran bapak agar 5 S tidak melambat ?

**Tineliti :** Menurut saya 5 S harus juga diterapkan di tempat lain pak, gak Cuma di workshop dan harus ada Law enforcementnya.

**Comment [WU6]:** 5S harus diterapkan di tempat juga tidak hanya di pilot project dan harus ada law enforcement



## Lampiran : 2.05/2-2

**Peneliti** : Memangnya selama ini JMR sudah pernah menerapkan reward and punishment?

**Tineliti** : ada pak, kita pernah **memberi teguran** kepada karyawan yang gak menjalankan program audit kebersihan.

**Peneliti** : Cuma teguran ? yang dikasih reward ada gak?

**Tineliti** : **Selama** ini baru sampai teguran pak. Memang pimpinan minta agar di interigasi, tapi kami pikir belum perlu seperti itu. **Reward** memang belum ada pak.

**Comment [WU7]:** Belum ada reward utk kebersihan yg ada baru punishment

**Selasa, 1 May 2007**

**Peneliti** : Gimana pak, apakah ada masukan untuk memperbaiki program kita?

**Tineliti** : Menurut saya program 5 S harus **diintegrasikan dengan ISO** dan Audit kebersihan pak. **Isinya** banyak yang sama.

**Comment [WU8]:** Usulan 5S diintegrasikan dg ISO dan audit kebersihan

**Peneliti** : Saya setuju, itu memang yang kami usulkan kepada Mr. Brett dalam laporan bulan Maret 2007. Menurut bapak bentuknya yang mana yang diprioritaskan untuk diintegrasikan dari ISO dengan 5 S ?

**Tineliti** : Saya kira program kebersihan dan SMK3. Kita mulai dari workshop saja pak.

**Peneliti** : Ok saya kira bisa kita lakukan itu. Bicara tentang ISO, bagaimana anda akan mulai, bahkan SOP saja tidak ada di workshop ?

**Tineliti** : Ya itu pak, kalo **bisa** bapak-bapak dari 5 S bisa **membuatkan itu, karena SOP** menjadi hal yang sangat fundamental dalam ISO.

**Comment [WU9]:** SOP memang belum ada, minta tim 5S membuatkan SOP

**Peneliti** : Kalo SOP itu kan kewenangan manajemen pak, kami tidak bisa siapkan itu. Yang bisa kami lakukan hanya membantu orang-orang JMR agar bisa membuat SOP. Kami bimbing caranya dan mereka yang menyusun. Itu sebetulnya sudah kami masukan sebagai usulan kepada manajemen. Gini aja, bapak berikan rencana kerja ISO untuk 6 bulan kedepan seperti apa, nanti kami lihat apa yang bisa kami lakukan.

**Tineliti** : Ok pak, tapi dasarnya hanya kebersihan dan SMK3 aja.

**Peneliti** : Lho bagaimana kita bisa lolos ISO kalo SOP gak ada, catatan kerja gak ada ?

**Tineliti** : ya itu tadi pak, kalo bisa bapak bantu untuk menyelesaikan urusan workshop secara tuntas sehingga bisa **menjadi** percontohan bagi unit lain, termasuk untuk 5 S, ISO dan Audit kebersihannya.

**Comment [WU10]:** Minta workshop menjadi contoh untuk 5S, ISO dan SMK3

**Peneliti** : Boleh saja, tapi anda sebagai manajer seharusnya setiap minggu kesini pak, barang satu jam untuk memberi masukan kepada kita dan diskusikan banyak hal disini.

**Tineliti** : Baik pak.

**PT. JAWAMANIS RAFINASI**  
**TRANSCRIPT WAWANCARA**

Kode Responden : 06

**1. Hendra Jaya (Subdiv.Environment)**

(Tgl. 3 April 2007)

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan yang terlibat langsung dengan program 5 S di JMR

**Peneliti** : Setelah 5 S diterapkan di JMR, bagaimana pendapat anda, apakah telah terjadi perubahan dalam lingkungan kerja anda dibandingkan dengan sebelumnya ?

**Tineliti** : Ya, saya merasa **sekarang sudah beda** dengan sebelumnya. Kalo dulu kita banyak mengalami **kendala kalo mau menerapkan 5 S**, kalo sekarang lebih mudah.

**Comment [WU1]:** Kemajuan

**Peneliti**: memangnya kalo dulu kenapa pak ? kendala apa maksud anda?

**Tineliti** : Ya terus terang kalo saya pribadi sudah pernah ikut 5 S ditempat kerja sebelumnya, jadi sudah terbiasa kerja dengan rapi. Tapi begitu masuk sini wah **susah sekali menerapkan cara kerja yang tertib, teratur dan bersih**. Kendalanya karena orang lain khususnya temen-temen kerja saya maupun bagian lain **belum ngerti apa itu 5 S** jadi ya.. kerjanya tidak teratur. Ini jadi kendala buat saya.

**Comment [WU2]:** Pengetahuan yg kurang

**Peneliti** : Apakah sebelumnya tidak ada arahan dari pimpinan atau dari aturan kerja ?

**Tineliti** : kalo **aturan kerja sih sudah ada** pak, tapi **arahan memang kurang**. Disini letak kendala juga. Kita ini **gak ada pimpinan yang bisa mengarahkan** karyawan kita mesti kemana. Mungkin kalo ada yang mengarahkan itu menjadi lebih baik.

**Comment [WU3]:** Leadership lemah

**Peneliti** : Apakah arahan yang kita berikan selama 3 bulan ini bermanfaat untuk anda dan lingkungan kerja anda?

**Tineliti** : ya pak **sangat bermanfaat**. Sebetulnya Tim bapak itu sampai saat ini baru menjadi inspirator bagi kami untuk melakukan sesuatu sesuai 5 R, tapi setidaknya kita dapat gambaran dan akhirnya kita coba terapkan di tempat kerja dan alhamdulillah bisa jalan. Tapi sayangnya waktunya masih kurang pak. **Pertemuan kita kurang intens sehingga ilmunya masih terlalu minim**.

**Comment [WU4]:** 5S memberi manfaat

**Peneliti** : Apakah lingkungan anda sudah menerapkan 5 S secara baik dan sudah menjadi kebiasaan orang-orang anda ?

**Tineliti** : kalo **menjadi kebiasaan sih belum pak, kecuali untuk kebersihan**. Setidaknya orang-orang saya (mungkin karena Cuma 4) jadi lebih mudah diatur, dan mereka sekarang sudah mulai terbiasa bersih. Paling tidak **ada peningkatan** lah pak dibandingkan dengan dulu.

**Comment [WU5]:** Waktu bimbingan kurang banyak

**Comment [WU6]:** Kebersihan sdh menjadi kebiasaan, R1, R2 belum

**Peneliti** : Apakah anda sudah merasakan manfaat dari penerapan 5 S ?

**Tineliti** : Kalo **kebersihan sudah** pak, tapi kalo **keteraturan dan kerapian belum** apalagi kalo bicara **kedisiplinan** dan kebiasaan **merawat**. Masih harus **disempurnakan** pak.

**Comment [WU7]:** Ada kemajuan 3R dalam 4 bulan

**Peneliti** : Bagaimana menurut anda agar program 5 S di lingkungan anda bisa berjalan terus sehingga menjadi kebiasaan dan akhirnya bisa **menjadi budaya kerja**

**Comment [WU8]:** Menjadikan 5S sbg budaya?

**Tineliti** : Menurut saya yang paling bagus sih kalo **diberikan penyadaran** pak, bagaimana mereka sadar bahwa 5 S harus menjadi kebiasaan yang harus dilaksanakan sehari-hari. Tapi nunggu orang jadi sadar susah juga pak, karenanya menurut saya **harus ada ketegasan**. Kita harus punya **peraturan**

**Comment [WU9]:** Pembudayaan hrs melalui penyadaran dan ketegasan

Lampiran : 2.06/2-2

yang diterapkan secara tegas.

**Peneliti** : Apakah anda sudah pernah menerapkan aturan dilingkungan anda secara tegas?

**Tineliti** : Jujur pak, belum. Saya belum pernah memberikan sanksi kepada anak buah saya. Tapi mungkin pelanggaranya juga masih sedikit pak karena orang saya Cuma 4.

**Peneliti** : Apakah menurut anda untuk menerapkan 5 S di tempat anda masih butuh konsultan untuk membantu ?

**Tineliti** : Rasanya la pak, karena kita masih butuh disinergikan dengan unit lain. Bayangkan kalo berjalan seperti sekarang, kita mau bekerja dengan tertib dan teratur tau-tau bagian lain kerja seenaknya. Ini kan susah. Kecuali Pak Asep (HRD Manager) bisa men sinergikan kita. Jadi menurut saya konsultan masih diperlukan pak, untuk mensinergikan berbagai unit yang ada. Kita juga masih butuh arahan dari yang berpengalaman. Tapi setidaknya kalo bicara keberhasilan 5 S kita sudah cukup sukses khususnya untuk masalah kebersihan pak. Teman-teman saya sudah mulai terbiasa dengan budaya bersih.

**Comment [WU10]**: Blm pernah memberi sanksi anak buah (leadership problem)

**Comment [WU11]**: Peran konsultan utk keberhasilan 5 S?

**Comment [WU12]**: Peran konsultan sangat penting khususny utk mensinergikan unit2

**Comment [WU13]**: Kompetensi konsultan penting

**Comment [WU14]**: Kebersihan sdh hamoir membudaya

Lampiran : 2.07/1-2

Kode Responden : 07

**Made Susilo Yasa**

(Shift Chief – Workshop) – tgl. 3-04-2007

**Peneliti** : Apakah setelah 3 bulan menerapkan 5 S, anda sudah merasakan manfaatnya (khususnya di area anda) ?

**Tineliti** : Perubahan sudah ada pak. Ini terlihat dari pabrik sudah mulai bersih, kita juga sudah ringkas-ringkas. Bapak lihat sendiri di workshop sekarang sudah enak dan dari itu pabrik sudah enak dipandang. Saya kira itu perubahan yang bisa dilihat bersama.

**Comment [WU1]:** Ada progress perubahan

**Comment [WU2]:** Pasca 5S dipersepsikan lebih nyaman

**Peneliti** : Apakah kegiatan 5 S ini dirasakan sebagai beban atau sudah terasa sebagai kepentingan ?

**Tineliti** : Kalo bagi saya pribadi saya sudah merasakan sebagai suatu kepentingan. Tapi kalo bagi orang lain, termasuk anak buah saya, saya gak tau pak. Keliatanya masih jadi beban, buktinya masih saja ada anak buah saya yang bandel sekali. Kita sudah beri tahu kalo mau pegang barang lain tanganya harus bersih, tapi tetap saja sebagian masih jorok. Ini merubah kebiasaan sih pak, gak mudah keliatanya.

**Comment [WU3]:** 5S sebagai beban?

**Comment [WU4]:** 5S bafu Ass mngr sdh jadi kepentingan, utk karyawan masih jadi beban

**Peneliti** : Kalo sekarang anda sudah merasa 5 S sebagai kebutuhan, kenapa dulu tidak ya...?

**Tineliti** : Sebenarnya kalo soal kebersihan dari dulu sudah menjadi tugas pak. Kita setiap jum'at ada skedul untuk bersih-bersih. Jadi kayaknya sih sudah biasa. Tapi kalo yang menyangkut ringkes-ringkes dan tata mentata memang baru kita kenal setelah penerapan 5 S ini.

**Peneliti** : Apakah anak buah anda juga sudah menjalankan 5 S ?

**Tineliti** : Secara umum sudah pak, tapi ya itu masih ada lah satu dua orang yang bandel sekali. Padahal kita sudah beritahu dan beri arahan, masih saja gak disiplin dengan keteraturan dan kebersihan.

**Comment [WU5]:** Secara umum 3R sdh jalan tp masih ada yang tidak patuh

**Peneliti** : Sebenarnya apa yang menjadi hambatan bagi anda untuk menerapkan 5 S di lingkungan kerja anda ?

**Tineliti** : hambatan yang saya hadapi ya itu tadi pak, masih banyak anak buah yang susah sekali diberi arahan. Selain itu personil kita memang minim sekali, jadi habis selesai bersih-bersih workshop sudah capai, belum lagi kami harus bersihkan area boiler.

**Comment [WU6]:** Hambatan 5S?

**Comment [WU7]:** Banyak karyawn yg belum patuh dan beban kerja terlalu banyak

**Peneliti** : memangnya berapa anak buah anda ?

**Tineliti** : Sebelas pak, 6 orang di pabrikasi, 3 orang di machining dan 2 orang di tools room. Dari 11 itu ada satu orang yang setiap hari kerja lembur.

**Comment [WU8]:** Satu orang setiap hari lembur. 3M?

**Comment [WU9]:** Mengatasi pembangkangan?

**Peneliti** : bagaimana anda mengatasi anak buah anda yang tidak mau menerapkan 5 S ?

**Tineliti** : Ya kami tegur pak dan kami arahkan, kalo masih bandel juga kita serahkan saja ke pimpinan.

**Comment [WU10]:** Atasi dg teguran dan atahan. Bila tdk berhasil serahkn ke atasan (leadership?)

**Peneliti** : Pernahkan anda memberikan sanksi kepada yang berdangkutan ?

**Tineliti** : Belum pernah pak. Tapi yang kami serahkan ke personalia pernah satu orang, karena susah sekali diatur.

**Comment [WU11]:** Belum pernah membaeri sanksi anak buah (leadership?)

**Peneliti** : Menurut anda kira-kira kenapa anak buah anda banyak yang belum menerapkan 5 S ?

**Tineliti** : Yang pasti kebiasaan pak, mereka belum terbiasa dengan 5 S.

**Comment [WU12]:** Tingkat pendidikan dan beban kerja mengambat program 5S

## Lampiran : 2.07/2-2

Selain itu pendidikan pak. Saya ini hanya lulusan STM, tapi anak buah saya ada yang Cuma lulus SMP pak. Jadi ya gimana... susah sekali ngaturnya. Selain itu beban pekerjaan kita memang banyak sekali pak. Termasuk 5 S ini menambah beban kerja sementara menangani pekerjaan rutin saja sudah setengah mati.

Comment [WU13]: 5s menambah beban kerja

**Peneliti** : Apakah mungkin karena anak buah anda belum mengerti apa itu 5 S ? Sudahkah anak buah anda mengikuti training 5 S ?

**Tineliti** : Mungkin juga pak. Kalo bisa mereka ditraining 5 S juga pak agar kita menerapkannya lebih mudah. Sekarang ini mereka Cuma lihat 5 S dari poster-poster yang dipajang, sementara kita gak bisa memberi tahu 5 S secara lengkap seperti bapak2.

**Peneliti** : Apakah bisa mereka dicabut dari pekerjaan 2 jam sehari ?

**Tineliti** : Bisa saja pak, yang penting mereka dibekali ilmu seperti kita, supaya lebih mudah dalam kita menerapkan 5 S.

**Peneliti** : bagi anda sendiri, setelah 3 bulan ini, apakah 5 S sudah melekat dalam hati dan menjadi budaya ?

**Tineliti** : Belum pak, kalo bersih-bersih itu mungkin sudah agak terbiasa, tapi kalo untuk ringkas, rapi, rawat dan lainnya itu belum pak.

**Peneliti** : Apa yang anda rasakan sesudah mengikuti training 5 S ?

**Tineliti** : yang pasti lebih semangat pak dalam menjaga kebersihan.

**Wawancara dengan Bp. Sugiyanto  
(Engineering Dept Head), 19-04-2007**

**Peneliti :** Gimana pak kesan bapak tentang program 5S, setelah 3 bulan ini apa ada manfaatnya buat unit bapak ?

**Tineliti :** Ya lumayan pak, anak-anak sekarang sudah mulai senang bersih-bersih dan rapih-rapih, jadi lebih baik lah

**Comment [WU1]:** 5S sdh berjalan baik

**Peneliti :** Menurut bapak apakah program 5S ini bisa meningkatkan produktivitas kerja karyawan?

**Tineliti :** Wah kalo itu saya belum bisa komentar. Wong programnya saja masih baru, jadi saya tidak tahu apakah berpengaruh ke situ atau tidak. Tapi lumayanlah area workshop jadi bersih dan tertata lebih baik sehingga orang kerja lebih nyaman.

**Comment [WU2]:** Belum yakin 5S berhubungan dengan produktivitas. Tapi 5S bikin bersih dan nyaman

**Peneliti :** saya lihat di area produksi banyak bocoran dibawah mesin, bahkan kami lihat banyak panel yang kena bocoran bila hujan, mengapa dibiarkan pak?

**Tineliti :** ya itu kita sudah mengusulkan dilakukan perbaikan tapi belum juga. Konstruksi bangunan kita memang rawan bocor dan tampus bila hujan pak, dan kita lihat banyak dinding seng yang hampir lepas, tapi gak diperbaiki juga.

**Comment [WU3]:** Perbaikan phisk pabrik tanggung jawab kontraktor

**Peneliti :** kenapa bapak tidak tugaskan anak buah bapak untuk perbaikan pak?

**Tineliti :** Wah itu bukan urusan saya, itu urusanya project. Kita sudah sampaikan.

**Comment [WU4]:** Kebocoran pabrik bukan urusan manager teknik

**Peneliti :** kalo schedule maintenance saya dengar belum bisa kerja dengan baik pak?

**Tineliti :** ya itu. Dulu saya sudah usulkan untuk beli software yang sesuai, ee malah dibeliin C-Works. Ya sudah gak bisa optimal.

**Comment [WU5]:** Skedul maintenace belum ada. C-work belum jalan

**Peneliti :** memangnya kenapa dengan C-Works pak?

**Tineliti :** wah itu gak cocok dengan kebutuhan kita pak. Mesin kita kan bekas, jadi penangannya mestinya berbeda dengan mesin baru. Dan C-Works buat saya kurang cocok.

**Comment [WU6]:** C-work kurang cocok karen yg dimiliki mesin bekas

(Wawancara terhenti, karena Ybs. Harus pergi ke suatu tempat dengan temannya).

## Lampiran : 2.09/1-2

Kode responden 9-10

### 2 Orang teknisi tukang Las JMR

Wawancara ini dilakukan di ruang ganti teknisi yang baru dicat baik lantai maupun dindingnya bulan lalu (dalam rangka program 5 S) sehingga **tampak bersih dan terang**. Untuk masuk ke ruang ini orang harus melepaskan sepatunya dan meletakkan **di tempat yang telah disediakan dan diberi garis**. Ruangan berisi locker baju kerja, gantungan helm (juga baru) dan pada dinding tertempel white board.

Dua orang ini sedang merokok dan beristirahat dengan duduk di lantai padahal terdapat 2 buah kursi yang cukup besar. Ketika masuk kami melihat ada 1 helm tergantung di tempatnya dan ada 2 helm yang diletakkan di atas locker bukan pada tempatnya.

Peneliti : apa kabar bapak2, lagi istirahat nih ?

Tineliti : ya pak, baru kerja panas banget nih diluar. (padahal jam 10 pagi)

Peneliti : **Gimana perasaan bapak** setelah adanya 5 S, ruangnya lebih enak kan?

Tineliti : Ya pak, **enak nih jadi bersih**... sayangnya gak ada AC nih pak, wah kalo ditambahi AC enak bener abis panas2an kerja terus masuk ke ruang dingin...

**Comment [WU1]:** 5S menjadikan ruangan kerja lebih enak

Peneliti : Saya kira justru baiknya jangan pakai AC pak. Bapak2 kan kerja di area panas, kalo terus masuk ke ruang AC bisa gampang sakit pak. Gak baik tuh dari tempat panas ke AC terus ke panas lagi terus ke AC lagi. Bikin badan jadi gampang sakit.

Peneliti : Itu **kenapa helm ada di atas locker** pak, **kan tempatnya sudah ada ?**

Tineliti : Wah gak tau pak itu punya siapa (seraya memindahkan helm ke tempatnya).

**Comment [WU2]:** Belum terbiasa rapi

Peneliti : Kalo lantainya ini kan sudah bagus pak, tapi kok gak bersih sih ?

Tineliti : Ya pak itu akan kita bersihkan besok di hari Jum'at (kami datang hari kamis). Besok kan waktu kita untuk audit **kebersihan**.

**Comment [WU3]:** Bersih0bersih hanya hari jum;at?

Peneliti : Lho kenapa tidak setiap hari biar bersih ?

Tineliti : Wah gak tau pak, disini program bersih-bersih Cuma hari jum'at.

Peneliti : Itu baju dan helm bapak kok kotor sekali, bagaimana bapak bisa bersih-bersih lingkungan kerja kalo baju dan helm bapak saja kotor **sekali ?**

Tineliti : Bajunya gak ada lagi pak. Ini wearpack udah 2 tahun. Lagian kami orang las pak, begitu di kasi baju baru juga 2 jam lagi pasti sudah kotor dan bolong-bolong.

**Comment [WU4]:** Pakaian kerja masih kotor

Peneliti : Memangnya orang las gak bisa kerja bersih pak, kok di tempat orang lain bisa?

Tineliti : Ya pak, kalo dulu kami kerja di PT.... memang bersih pak. Soalnya baju kerjanya kita 2, satu dipakai satu dicuci. Kalo disini Cuma satu jadi ya ini terus pakainya.

Peneliti : Memangnya **gak pernah di kontrol** oleh pimpinan atau oleh HRD ?

Tineliti : **gak pernah pak** kalo disini. Jangankan baju, **kerjaan aja gak pernah**

## Lampiran : 2.09/2-2

di cek.

**Comment [WU5]:** Kontrol pimpinan lemah

Peneliti : Lho memangnya gak ada yang kontrol kerjanya ?

Tineliti : kalo disini gak ada pak. Kita kerja ini sudah kayak kontraktor aja. Ngelas-ngelas terus sudah selesai, gak pernah ada yang ngecek apakah ngelas bener apa nggak. Padahal tukang las itu kualitasnya beda-beda pak. Lihat aja hasilnya, pipa yang baru di las 3 hari sudah bocor lagi...

**Comment [WU6]:** Tidak ada control kualitas

Peneliti : Bapak tau gak program kerja 5 S ?

Tineliti : Tau pak, itu rapi-rapi dan bersih-bersih

**Comment [WU7]:** 5S hanya bersih-bersih

Peneliti : bapak tau kalo 5 S itu bukan Cuma bersih-bersih, tapi juga bagaimana merawat dan menjaga agar apa yang sudah bagus tetap bagus bahkan lebih bagus lagi..

Tineliti : Wah kalo itu kita gak tau pak...

Peneliti : bapak mau di training 5 S ?

Tineliti : Mau pak, kalo bisa teman-teman yang lain juga, biar sama2 tahu

Peneliti : Memangnya bapak punya waktu untuk training 2 jam sehari ?

Tineliti : Kalo ditugasin sih kita mau aja pak...

**Comment [WU8]:** Tidak tahu karena tidak ditugaskan

Peneliti : Baik kalo gitu nanti saya bicarakan dengan pimpinan bapak2 sekalian



Master Schedule

5S PROGRAM: *Planning and Progress*

No	STAGE <i>Visit</i> <i>Date</i>	JANUARY						FEBRUARY						MARCH						APRIL						MAY						JUNE						REMARKS											
		☆ 01	02	03	04	05	06	07	08	☆ 09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
		10	12	17	18	24	25	31	01	07	09	13	15	20	22	27	01	06	08	13	15	20	22	27	29	03	05	10	12	17	19	24	26	01	03	08	10		15	22	24	29	31	05	07	12	14	19	21
I	<b>1st STAGE</b> <i>The Knowledge</i>	<p style="text-align: center;"><b>The FUNDAMENTAL MANUFACTURING</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><i>Planning</i></p> <p>IN CLASS TRAINING:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Personal Development</li> <li>b. Change Habits</li> <li>c. Change Paradigm</li> <li>d. Problems Identification</li> <li>e. Attitude for Problems</li> <li>f. Team Building</li> <li>g. Analyzing Problems</li> <li>h. Problem Solving</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p><i>Actual</i></p> <p>a. Training &amp; Program Evaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b. Management Support &amp; Commitments</li> <li>c. The Attendants, Effort &amp; Attention</li> <li>d. 1 Day Workshop</li> <li>e. <i>Genba</i> (On the Spot)</li> </ul> </div> </div>																		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jan. 10: <i>Program Introduction to Mgt</i></li> <li>- Febr. 09: <i>Progress Meeting with Mgt</i></li> <li>- Febr. 27 &amp; March 06: <i>One Day WorkShop</i></li> <li>- March 01: <i>Program's Kick Off!</i></li> </ul>																													
II	<b>2nd STAGE</b> <i>The Application</i>	<p style="text-align: center;"><b>5S: The IMPLEMENTATION</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><i>Planning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Problem Identification for Implementing 5S</li> <li>b. Sort List of Problem</li> <li>c. PDCA ( Plan, Do, Check &amp; Action)</li> <li>d. Activity Planning Schedule for 20 Items</li> <li>e. Implementation on the field</li> <li>f. Result confirmation</li> <li>g. Standardize the Operating Procedure</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p><i>Actual</i></p> <p>Activity Plan finished for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>01. HRD &amp; GA</li> <li>02. Laboratory</li> <li>03. Engineering</li> <li>04. Raw M. &amp; 05. Sugar WH</li> <li>06. Landscaping</li> <li>07. Process</li> <li>08. Environment</li> <li>09. Workshop</li> <li>10. Utility, Electric &amp; Instr</li> </ul> </div> </div>																																															
III	<b>3rd STAGE</b> <i>The Evaluation</i>	<p style="text-align: center;"><b>The ACHIEVEMENT and DEVELOPMENT</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><i>Planning</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Program Evaluation, Review and Development</li> <li>b. Short Course for Operator &amp; Technicians</li> <li>c. Intensive Discussion with Counterparts</li> <li>d. Create and Collecting Existing Data</li> <li>e. Data Improvement and Processing Guidance</li> <li>f. Time and Motion Study</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>g. Section Morning Meeting Arrangement</li> <li>h. Setting up 5S Patrol &amp; Periodic Control</li> <li>i. <i>Bira</i> Follow-up, Progress &amp; Confirming</li> <li>j. <i>Genba</i> (On the Spot)</li> <li>k. Routine Counterparts Meeting every Tuesday</li> </ul> </div> </div>																																															
IV	<b>4th STAGE</b> <i>The Succession</i>	<p style="text-align: center;"><b>SHITSUKE: Succession - Rajin - Pembiasaan</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>S1: SEIRI</b></p> <p><i>Sifting Ringkas Pemilahan</i></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>S2: SEITON</b></p> <p><i>Sorting Rapih Penataan</i></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>S3: SEISO</b></p> <p><i>Sweeping Resik Pembersihan</i></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>S4: SEIKETSU</b></p> <p><i>Spick &amp; Span Rawat</i></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>S5: SHITSUKE</b></p> <p><i>Succession Rajin Pembiasaan</i></p> </div> </div>																																															
<p><i>Notes:</i></p> <p>1. Guidance Visit average = 6 Hrs/day, from: 09:00 until 16:00</p>		Prepared by						Checked by						Approved by																																			



PT. JawaManis Rafinasi

### Jadual Utama Peningkatan Productivity, Program Kaizen: *Divisi Produksi*

No.	RENCANA KEGIATAN <i>Hari</i> <i>Tanggal</i>	JULI							AGUSTUS							SEPTEMBER							OKTOBER							NOVEMBER							DESEMBER							Leterangan						
		Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km	Sls	Km									
		03	05	10	12	17	19	24	26	31	02	07	09	14	16	21	23	28	30	04	06	11	13	18	20	25	27	02	04	09	11	16	18	23	25	30	01	06	08	13	15	20	22		27	29	04	06	11	13
<b>I Tahap Awal Persiapan:</b>																																																		
01.	Penentuan/Pembentukan <b>Tema &amp; Tim Inti</b> Kaizen	Tim Inti Kaizen: - Pemilihan Personel - Struktur Organisasi							Optimalisasi Tim Inti, Prosedur Sistem Pengecekan & Pengawasan																																									
02.	Identifikasi & Analisa <b>Masalah</b>																																																	
03.	Penentuan <b>Jadual Utama</b>																																																	
<b>II Tahap Persiapan Penerapan (Implementasi):</b>																																																		
<b>IO Divisi Produksi</b>																																																		
01.	Diskusi: Analisa Waktu Masak ( <b>Pan Time</b> )	02																																																
02.	Pelatihan: What, Where, When, Who, Why & How	14 16 21																																																
03.	Pelatihan: Pembuatan <b>SOP</b> , Bimbingan Lapangan	3, 4 & 5																																																
04.	Diskusi Kelompok Terfokus: Analisa Identifikasi Masalah																																																	
	Ω Analisa Pemecahan Masalah: Divisi <b>Produksi</b>	04																																																
	Ω Analisa Pemecahan Masalah: Divisi <b>Engineering</b>	06																																																
	Ω Analisa Pemecahan Masalah: Divisi <b>QA</b>	11																																																
<b>III Tahap Penerapan (Implementasi):</b>																																																		
<b>IO Divisi Produksi</b>																																																		
01.	Pengecekan Seluruh Mesin & Alat Pendukungnya (Kapasitas & Pendukung Produksi)	Tahap I: 1,000 MT/Hari Peningkatan Produktivitas Bertahap																																																
02.	Analisa SOP yang Tersedia																																																	
03.	Penetapan Target Produksi																																																	
04.	Realisasi Target Produksi																																																	
05.	Evaluasi & Koreksi Pelaksanaan Target Produksi																																																	
06.	Persiapan Pembuatan SOP																																																	
07.	Pemantapan Target Produksi untuk 2 (dua) Bulan (Standardisasi)																																																	
08.	Diskusi: Persiapan Peningkatan Produktivitas	Tahap II: 1,100 MT/Hari Peningkatan Produktivitas Bertahap																																																
		Tahap Final: 1,200 MT/Hari Produktivitas <u>Konstan</u> & Persiapan kepada <u>Tingkatan/Jenjang Berikutnya.....</u>																																																
<b>IV Tahap Standardisasi:</b>																																																		
01.	Pelatihan & Diskusi: Analisa Akar Masalah ( <b>Root Cause</b> )	09 11 16																																																
02.	Pelatihan & Diskusi: Analisa <b>3M</b>	06 08 13																																																
03.	Pelatihan: Bagaimana Mempersiapkan Standar Produksi	25																																																
<b>V Tahap Peningkatan (Improvement):</b>																																																		
01.	Evaluasi Stabilitas Produksi: <b>Kuantitas</b>	Peningkatan Jenjang.....																																																
02.	Evaluasi Stabilitas Produksi: <b>Kualitas</b>																																																	
03.	Evaluasi SOP - Standardisasi																																																	
04.	Evaluasi Kapasitas (Mesin, Peralatan & Penunjang)																																																	
VI.	<b>Tindak Lanjut Jadual: Analisa &amp; Evaluasi Perkembangan Mingguan</b>	[Blue blocks representing weekly progress]																																																
VII.	<b>Evaluasi Perkembangan &amp; Laporan Bulanan</b>	[Pink blocks representing monthly reports]																																																
<b>3M:</b>																																																		
01.	<b>Muda</b> : Pemborosan (Wasteful),																																																	
02.	<b>Mura</b> : <b>Ketidak Seimbangan</b> (Un-Balance Process),																																																	
03.	<b>Muri</b> : <b>Dipaksakan</b> (Un-Proper Over Capability)																																																	

Prepared by: *ServiTama Consulting*

Approved by: *PT. JawaManis Rafinasi*

**HASIL OPEN CODING  
PT. JAWAMANIS RAFINASI**

KATAGORI	PROPERTIES	DIMENSI
<p><b><u>Observer's comments</u></b> Resistensi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penolakan secara halus oleh manager Produksi dan manager teknik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sering mangkir dari jadwal kegiatan Tim inti</li> <li>- Sering datang kelokasi pelatihan menjelang bubar</li> <li>- Sering menugaskan anak buah untuk tugas lain padahal kegiatan Tim sudah terjadwal</li> <li>- Sering melakukan komunikasi dengan pihak ke tiga sementara sedang ada dalam kelas</li> <li>- Sering menyampaikan komentar-komentar sinis</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menolak diam-diam oleh midle management (Sdr Budi – chieft shift )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sering tidak melaksanakan tugas-tugas yang diberikan Tim</li> <li>- Sering tidak melaksanakan prosedur kerja sebagai-mana telah disepakati dari hasil diskusi</li> <li>- Tidak bersikap aktif dalam kelas</li> </ul>
<p>Komitmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen yang tinggi dari CEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seringkali datang mengunjungi sesi inclass training</li> <li>- Secara terang-terangan menyatakan dukungan un-tuk kesuksesan program 5S dan kaizen</li> <li>- Memberikan dukungan biaya kegiatan sepenuhnya</li> <li>- Memfasilitasi berjalannya program secara maksimal</li> <li>- Memberikan masukan – masukan positif</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen yang tinggi dari GM HRD (Bpk Asep) dan dari middle management (sdr. Bayu, sdr. Hartono, sdr. Manager QA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membantu memfasilitasi secara optimal segala kegiatan 5S sehingga dapat berjalan lancar</li> <li>- Selalu berusaha aktif dalam kelas maupun lapangan dalam bimbingan</li> <li>- Selalu melaksanakan tugas-tugas yang telah dibe-rikan Tim</li> <li>- Mempraktekkan langsung program kegiatan dan menyebarkan kepada anak buah</li> <li>- Memfasilitasi anak buah untuk turut serta dalam pro-gram 5S dan kaizen secara aktif.</li> </ul>
Produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivitas mesin masih relatif rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi masih berada pada kisaran 50-60 % dari kapasitas terpasang</li> <li>- Mesin sering mengalami shutdown tanpa direncanakan</li> <li>- Biaya perbaikan mesin selalu meningkat dari waktu ke waktu</li> <li>- Jumlah produk waste masih relatif tinggi (Yield +/- 94%)</li> <li>- Jumlah Black spot masih relatif tinggi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivitas tenaga kerja masih relatif rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beban kerja karyawan relatif masih rendah</li> <li>- Jam kerja karyawan sering diatas waktu normal (banyak bekerja lembur), namun tidak menambah produksi secara signifikan</li> <li>- Banyak karyawan bergesombol sambil merokok pada jam kerja</li> <li>- Tidak ada inovasi-inovasi baru yang dikembangkan oleh karyawan</li> <li>- Masih banyak terdapat rework</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivitas waktu kerja masih rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih banyak waktu terbuang untuk persiapan kerja</li> <li>- Beban kerja karyawan masih rendah</li> <li>- Masih banyak waktu yang digunakan untuk rework</li> </ul>
Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi material masih harus diperbaiki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih banyak terdapat material berceceran akibat dari kebocoran mesin yang tidak diperbaiki</li> <li>- Masih banyak terdapat stok yang tidak mengalir sebagaimana mestinya dalam FIFO</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi tenaga kerja masih rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat lembur karyawan masih tinggi</li> <li>- Masih banyak terlihat karyawan menganggur di waktu jam kerja</li> <li>- Terlalu banyak menggunakan tenaga kerja luar (perbaikan gedung-kontra-ktor, tenaga kerja logistik-kuli)</li> <li>- Beban kerja masih rendah</li> <li>- Beban biaya tenaga kerja meningkat terus secara signifikan tanpa diimbangi kenaikan produksi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi waktu masih rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak waktu menganggur untuk menunggu perbaikan mesin oleh pihak ke tiga</li> <li>- Masih banyak waktu untuk pekerjaan rework</li> <li>- Banyak terlihat karyawan tidak bekerja pada jam kerja</li> </ul>
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi CEO dengan mid management lancar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebijakan pimpinan diketahui oleh seluruh mid management</li> <li>- Visi dan Misi pimpinan dipahami oleh mid management</li> <li>- Terdapat jadwal management meeting rutin 1</li> </ul>

		kali seminggu
	- Komunikasi lateral antar divisi kurang lancar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikais lateral antar divisi hanya berjalan secara formal</li> <li>- Permasalahan yang dihadapi divisi tertentu tidak didiskusikan dengan divisi lainya</li> <li>- Terdapat budaaya ewuh pakewuh dalam menanggapi persoalan divisi</li> <li>- Masing-masing divisi saling menjaga kewibawaan masing-masing</li> </ul>
	- Komunikasi mid management dengan bawah tidak lancar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informasi dari manajemen melalui mid tidak sampai ke bawah dengan lancar</li> <li>- Tidak ada sistem saran</li> <li>- Vis-misi tidak dipahami secara utuh o/ karyawan</li> <li>- Komunikasi dengan karyawan hanya berjalan top down.</li> </ul>
Pemecahan masalah	- Kemampuan pemecahan masalah masih rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sering terjadi masalah yang sama secara berulang</li> <li>- Pembuatan keputusan tidak berdasar data akurat</li> <li>- Penggunaan tools untuk pemecahan masalah masih sangat terbatas</li> <li>- Bila muncul masalah seringkali menunjuk divisi lain sebagai penyebabnya</li> <li>- Pemecahan masalah kebanyakan hanya pada symp-tomnya saja bukan akar masalahnya.</li> </ul>
	- --Diskusi pemecahan masalah belum membudaya di pabrik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskusi pemecahan masalah hanya terjadi pada level manajerial di kantor</li> <li>- Belum terbangun budaya diskusi pemecahan masalah di pabrik</li> <li>- Pemecahan masalah hanya dilakukan pada symptom bukan pada akar masalah</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum terbangun sistem sumbang saran dari karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi yang berjalan lebih banyak bersifat perintah top-down</li> <li>- Belum terbiasa untuk mengelola sistem sumbang saran dari karyawan</li> <li>- Karyawan cenderung hanya bekerja sesuai perintah dan atau kebiasaan tanpa pernah mencari cara yang lebih baik.</li> </ul>
Administrasi	Administrasi produksi belum proper	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrasi belum dilakukan secara akurat dan detail</li> <li>- Data produksi belum digunakan untuk pengambilan keputusan secara maksimal</li> <li>- Perencanaan produksi masih bersifat global</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrasi teknis masih lemah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum ada rencana tindak yang akurat dalam pemeliharaan alat-alat produksi</li> <li>- Tidak ada record teknis yang lengkap tentang berbagai hal penting di pabrik</li> <li>- Belum ada catatan penting yang mencakup informasi before and after untuk kegiatan perbaikan dan atau penyempurnaan</li> <li>- Belum ada SOP mesin dan alat produksi yang upto date</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PDCA belum berjalan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum ada aktivitas PDCA yang memadai</li> <li>- Perencanaan kerja hanya garis besar saja</li> <li>- Tidak ada control yang memadai untuk melakukan pengawasan pelaksanaan</li> <li>- Tidak ada tindak perbaikan yang memadai atas rencana tindak yang tidak sesuai</li> </ul>

Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership pada level manajerial menengah dan bawah (front liner) masih lemah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atasan belum memberikan coaching yang cukup kepada anak buah</li> <li>- Ada keengganan untuk memberikan penilaian yang obyektif kepada anak buah</li> <li>- Ada keengganan untuk menegur anak buah yang tidak bekerja sesuai aturan (teguran diserahkan kepada personalia)</li> <li>- Fungsi koordinasi kerja dan kontrol masih lemah pada tingkat pabrik</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership CEO sangat kuat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CEO memberikan coaching yang baik kepada manajer menengah dan atas</li> <li>- CEO cukup memberikan kesempatan kepada staf untuk menjadi lebih maju (menonjolkan personnel development yang tinggi)</li> <li>- Mampu membangun komunikasi yang intensif dengan seluruh departemen dan staf</li> <li>- CEO sangat visioner dan mampu memotivasi staf untuk maju.</li> </ul>
Ringkas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat kerja yang kurang nyaman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak berserakan barang-barang yang tidak dibu-tuhkan saat ini di lingkungan kerja</li> <li>- Di gudang spareparts barang bertumpuk tanpa identifikasi barang yang memadai</li> <li>- Di lingkungan kantor banyak berserakan kardus berisi data lama dan tum-pukan dus-dus memenuhi tempat kerja</li> <li>- Banyak orang bekerja tidak pada tempat kerja semestinya</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerakan sangat terbatas ditempat kerja sehingga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak ruangan kerja dipenuhi barang yang</li> </ul>



	mengganggu produktivitas kerja	<p>tidak dibutuhkan segera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop tehnik dipenuhi barang sehingga menyulit-kan untuk pergerakan nor-mal</li> <li>- Banyak meja kerja di laborat dan ruang personalia yang dipenuhi barang dan dokumen sehingga sulit bekerja secara nyaman</li> </ul>
	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hanya barang yang diperlukan yang ada di tempat kerja</li> <li>- Terlalu banyak barang didekat tempat kerja</li> <li>- Terlalu banyak barang dan bercampur baur di dekat tempat kerja</li> </ul>
Rapi	- Butuh waktu yang cukup untuk mencari barang yang diperlukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyimpanan barang belum rapi di tempatnya</li> <li>- Barang-barang belum dikelompokkan secara detail berdasarkan spesifikasi teknisnya</li> <li>- Barang belum diberikan label identitas yang memadai</li> </ul>
	- Pengaturan ruang dan layout mesin belum mendukung program produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembuatan layout dan garis-garis pembatas mesin dan alat produksi sesuai fungsinya</li> <li>- Peletakan mesin tidak boleh mempersulit gerakan dan langkah kerja</li> <li>- Masih terjadi pencampuran penyimpanan barang pada lokasi tertentu</li> <li>- Penempatan barang agar fungsi FIFO dapat berjalan baik</li> </ul>
Resik	- Lingkungan kerja yang belum bersih	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak kebocoran pada mesin produksi yang belum diperbaiki</li> <li>- Debu gula sisa proses produksi sangat mengotori mesin dan area kerja</li> <li>- Pembuangan sisa oli</li> </ul>

		<p>masih mengotori area lingkungan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembersihan mesin dan tempat kerja masih dilakukan periodik oleh petugas kebersihan</li> <li>- Belum ada tanggung jawab individual atas kerapihan dan kebersihan</li> <li>- Toilet karyawan sangat kotor dan tidak terpelihara</li> <li>- Lingkungan kantin dan mesjid sangat kotor</li> </ul>
	- Aktivitas kontrol dan pemeriksaan belum membudaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyaknya mesin yang bocor menandakan rendahnya aktivitas kontrol</li> <li>- Masih tingginya produk waste menandakan perhatian akan kualitas belum membudaya</li> <li>- Masih tingginya tingkat complaint dari pelanggan menandakan kualitas masih menjadi masalah</li> </ul>
Rawat	- Aktivitas merawat dan menjaga kondisi 3R	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum ada schedule perawatan dan pemeliharaan lingkungan kerja</li> <li>- Belum ada standar pemeliharaan lingkungan kerja</li> <li>- Belum ada patrol schedule</li> </ul>
	- Manajemen Visual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum dibuatkan tanda-tanda bahaya</li> <li>- Belum ada slogan-slogan 5S maupun visi/misi</li> <li>- Belum ada SOP 5S</li> <li>- Visualisasi sistem informasi</li> </ul>
Rajin	- Pembudayaan 5S	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memasukkan 5S dalam aturan kerja</li> <li>- Pelatihan 5S secara luas</li> <li>- Melakukan praktek 3S secara rutin</li> <li>- Susun perlombaan 5S antar unit</li> </ul>
	- Peningkatan kualitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pelatihan 5S secara luas</li> <li>- Mendorong karyawan untuk rajin menjalankan</li> </ul>

		<p>5S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan problem solving untuk 5S</li> <li>- Pembuatan manual 5S</li> <li>- Ciptakan suasana kerja yang lebih baik</li> </ul>
Daya Saing	Harga yang bersaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga jual produk sesuai standar kelaziman industri</li> <li>- Biaya produksi dalam standard industri</li> <li>- Biaya produksi meningkat searah dengan produktivitas</li> <li>- Keuntungan usaha dalam standard yang direncanakan</li> </ul>
	Kualitas yang bersaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas produk setidaknya sesuai standar industri</li> <li>- Tingkat produk Not Good (NG) rendah</li> <li>- Tingkat rework rendah</li> <li>- Tingkat complaint pelanggan rendah</li> </ul>
	Delivery yang tepat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delivery sesuai dengan jadwal</li> <li>- Jalur distribusi termanage dengan baik</li> <li>- Tidak terdapat uncertainty yang signifikan pada jalur distribusi</li> <li>- Biaya operasional untuk delivery manageable</li> </ul>
Struktur organisasi	Pola hubungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinasi antar unit dalam divisi blm berjalan baik</li> <li>- Koordinasi antar divisi belum berjalan baik</li> <li>- Masing-masing unit berjalan sendiri</li> <li>- Masing-masing divisi berjalan sendiri</li> </ul>
	Tanggung jawab (Job Desc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tugas dan tanggung jawab jabatan blm teridentifikasi dengan jelas</li> <li>- Tanggung jawab jabatan tumpang tindih</li> </ul>
Budaya tanggung jawab	- Saling menyalahkan bila ada problem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bila timbul problem masih menyalahkn pihak lain</li> </ul>

	-	<p>sebagai sumber masalah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum ada mekanisme pemecahan masalah yang baik pada masing-masing unit</li> <li>- Job desc belum mengatur batasan tanggung jawab masing-masing unit</li> </ul>
Komunikasi	- komunikasi atas-bawah kurang lancar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada diskusi dua arah di lingkungan pabrik</li> <li>- Atasan hanya memberi perintah</li> <li>- Pemecahan masalah tidak melibatkan pengguna</li> <li>- Tidak ada usulan anggaran dari bawah ke atas</li> <li>- Anggaran di tentukan dari atas</li> </ul>
	Komunikasi di lingkungan pabrik tidak verbal, tetapi menggunakan oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi antar unit di pabrik masih menggunakan media oral (HT)</li> <li>- Kebiasaan mencatat laporan kejadian belum membudaya</li> <li>- Diskusi pada level pelaksana belum terbangun</li> </ul>
Tanggung jawab lingkungan	- Karyawan hanya tanggung jawab terhadap pekerjaan, tdk peduli lingkungan kerjanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- karyawan tidak mau bersih-bersih lingkungan kerjanya karena mengang-gap bukan tanggung jawab-nya</li> <li>- kebersihan katanya urusan orang kebersihan</li> <li>- - Membiarkan area kotor dan tidak teratur</li> </ul>
Komitmen	- Komitmen pimpinan pada awalnya rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan jarang turun melihat perkembangan pe-laksanaan program</li> <li>- - Pimpinan hanya menyetu-jui aggaran yang tidak besar</li> </ul>
	- Manajer pada awalnya tidak mendukung program	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajer jarang hadir dalam acara yang sudah terjadwal</li> <li>- Manajer sering memberikan tugas yang lain pada jadwal kegiatan yang</li> </ul>

		<p>sudah disepakati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajer sering hadir di kegiatan menjelang acara selesai</li> <li>- Manajer sering menyampaikan kata-kata sindiran</li> </ul>
	<p>- Peserta pada awalnya kurang komit terhadap kegiatan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta merasa tugas dalam program dianggap sebagai beban</li> <li>- Peserta tidak menyelesaikan tugas sebagaimana ter jadwal</li> <li>- Peserta meminta tambahan upah atas adanya kegiatan ini</li> </ul>
<p><b>Hendra Jaya, Made S Yasa</b></p>		
<p>Dampak penerapan 5S</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja jadi nyaman</li> <li>2. Lebih cepat mencari barang</li> <li>3. Lebih produktif dari segi waktu dan gerakan serta suasana kerja</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1a. Udara jadi bersih</li> <li>- 1b. Area kerja rapi&amp;bersih</li> <li>- 2a. Percepat perencanaan kerja</li> <li>- 2b. Hemat waktu kerja</li> <li>- 3a. Lebih banyak waktu utk kerja produktif</li> <li>- 3b. Lebih banyak gerakan utk kerja produktif</li> <li>- 3c. Suasana kerja enak, stamina tinggi, produktivitas meningkat</li> <li>- 3d. Searah dengan program2 industri makanan</li> </ul>
<p>5S belum membudaya</p>	<p>Ringkas, Rapi. Resik, Rawat, Rajin sebagai sistem nilai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kadang masih belum disiplin menyimpan barang dan menjaga kebersihan</li> <li>- Kadang ceroboh dengan urusan kualitas</li> <li>- Masih sering malas dengan aturan 5S</li> </ul>
<p>Agar 5S membudaya</p>	<p>Semua karyawan bersikap 5S dalam kehidupan kerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peran penting konsultan</li> <li>- Tingkatkan kesadaran kepada karyawan</li> <li>- Berikan pelatihan 5S</li> <li>- Masukkan 5S dalam aturan kerja</li> </ul>
<p>5S sebagai beban</p>	<p>Minta kompensasi atas tambahan tugas 5S</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malas mengerjakan tugas 5S</li> <li>- Tidak disiplin dalam menerapkan 5S</li> <li>- Sering tdk peduli kualitas</li> </ul>

Leadership rendah	Mengarahkan dan mengontrol anak buah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tdk berani menegur anak buah</li> <li>- Tdk mampu memberi contoh bagi anak buah</li> <li>- Jarang mengarahkan anak buah</li> </ul>
<b>Pak Asep/GM HRD</b>		
Program 5S efektif	Komitmen pimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pujian dari shareholders</li> <li>- Pujian dari CEO</li> <li>- Komentar para chieftshift dan section head</li> <li>- Lingkungan pabrik menjadi bersih dan nyaman</li> </ul>
Gaya kepemimpinan pengaruhi perubahan perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen pimpinan</li> <li>- Keterlibatan pimpinan</li> <li>- Pola contoh dari pimpinan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan selalu mendukung program</li> <li>- Pimpinan membantu pembiayaan</li> <li>- Pimpinan ikut kegiatan</li> <li>- - Pimpinan sarankan karyawan untuk ikuti program</li> </ul>
Penghambat 5S di JMR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan masa lalu</li> <li>- Kompetensi karyawan</li> <li>- Pelibatan Mid Man dalam problem solving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya management conflict membuat koordinasi dan integrasi antar unit sulit</li> <li>- Gaya management by result membuat karyawan tdk bekerja berdasarkan standar yang ketat</li> <li>- Komptensi karyawan yg rendah sebabkan karyawan tidak terbiasa dengan target2 yang rasional</li> <li>- Rendahnya pelibatan midman dalam problem solving membuat midman tdk banyak berperan dalam mengelola masalah di JMR</li> </ul>
Kiat memenuhi target produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stabilisasi produk</li> <li>- Tingkatkan bertahap</li> <li>- Utilitas mendukung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi pada tingkatan standar kemudian buat SOP</li> <li>- Tingkatkan bertahap sesuai kapasitas, kemudian buat sop</li> </ul>
Target 1000 Ton harga mati	Target 1000 Ton adalah	- Target 1000 Ton sulit

	janji manager kpd CEO dan janji CEO kepada Shareholders	<p>dipenuhi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- target 1000 Ton dibuat tanpa perencanaan rasional</li> <li>- Target 1000 Ton sulit dicapai tanpa SOP</li> <li>- Utilitas belum mendukung produksi 1000 Ton</li> </ul>
Hambatan Kaizen di JMR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses pembelajaran tidak berjalan</li> <li>- Tanggung jawab kurang tegas</li> <li>- Kompetensi rendah</li> <li>- Dokumentasi &amp; administrasi lemah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada pelibatan midman dalam problem solving</li> <li>- Komunikasi berjalan sampai level tertentu</li> <li>- Kemampuan problem solving rendah</li> <li>- Pendidikan karyawan rendah</li> <li>- Kurang pelatihan</li> <li>- Tidak terbiasa dengan dokumentasi dan administrasi kegiatan</li> <li>- Tanggung jawab orang per orang sulit di definisikan</li> </ul>
Kiat mengatasi hambatan kaizen di JMR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kegiatan tidak boleh mengganggu produksi</li> <li>- Definisikan tanggung jawab</li> <li>- Perbaiki kompetensi</li> <li>- Dukungan CEO</li> <li>- Gambaran proses perubahan</li> <li>- Kurangi hambatan budaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kegiatan bukan hanya produksi tapi juga pembelajaran</li> <li>- Perbanyak pelatihan</li> <li>- Perlanar komunikasi</li> <li>- Perbaiki struktur organisasi</li> <li>- CEO perbanyak kunjungi lapangan</li> <li>- Hilangkan budaya majikan-buruh</li> <li>- Perbanyak dokumentasi visual</li> </ul>
Dampak pembudayaan kaizen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan kerja</li> <li>- Kemampuan supervisory meningkat</li> <li>- Leadership meningkat</li> <li>- Kemampuan problem solving meningkat</li> <li>- Komunikasi lebih lancar</li> <li>- Pelibatan midman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan kerja dan anggaran diterapkan</li> <li>- Shutdown mesin di rencanakan</li> <li>- Pimpinan pada semua lini mengarahkan anak buah</li> <li>- Pimpinan berani tegur anak buah bila salah</li> <li>- Pimpinan mau mengembangkan anak buahnya</li> <li>- Permasalahn unit dibaca semua karyawan terkait dari control board</li> <li>- Karyawan sudah menggunakan tools problem</li> </ul>

		solving dalam kegiatan sehari-hari
Peningkatann kapabilitas mid man	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan problem solving</li> <li>- kemampuan decision making</li> <li>- kemampuan leadership</li> <li>- Kemampuan administrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan tools problem solving sudah terbiasa</li> <li>- Midman bisa membuat keputusan operasional lapangan</li> <li>- Pelatihan supervisory di perbanyak</li> </ul>
<b><u>Mr-Louis</u></b>		
Latar Belakang kebutuhan Perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masalah persaingan</li> <li>- Masalah koordinasi</li> <li>- Masalah efisiensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barang impor meningkatkan persaingan bisnis</li> <li>- ketidak serasian koordinasi marketing dengan produksi sering muncul</li> <li>- Manualisasi gudang untuk efisiensi</li> </ul>
Dampak kaizen di JMR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivitas meningkat</li> <li>- Stabilitas produksi</li> <li>- Kepedulian meningkat</li> <li>- kebersihan meningkat</li> <li>- Daya kritis meningkat</li> <li>- Komunikasi belum lancar</li> </ul> <p>- Leadership masih kurang</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi meningkat menjadi 1000 Ton</li> <li>- Produksi relatif stabil</li> <li>- Operator dan supervisor lebih peduli dengan lingkungan kerjanya</li> <li>- Lingkungan kerja dan mesin lebih bersih dan terjaga kebersihannya</li> <li>- Supervisor lebih aktif dalam diskusi</li> <li>- komunikasi dengan data belum lancar</li> <li>- supervisor masih enggan menegur anak buahnya yang salah karena pertemanan</li> </ul>
Penyebab perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan perilaku</li> <li>- Perubahan sistem kerja</li> <li>- Perbaikan mesin-mesin</li> <li>- Komitmen CEO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan lebih ringkas dan rapi dalam bekerja</li> <li>- Karyawan lebih care dengan lingkungan kerjanya</li> <li>- Ada perubahan cara kerja melalui kaizen</li> <li>- Perbaikan struktur org.</li> <li>- Perbaikan mesin dan utilitas</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- CEO memiliki komitmen yang tinggi dan selalu terlibat dalam proses perbaikan</li> </ul>
<b><u>Mr. Splitzer/ Dir. Prod.</u></b>		
Dampak positif 5S	Terjadi perubahan mindset karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan lebih faham tentang budaya industri</li> <li>- Karyawan mulai memiliki kepedulian tentang kualitas</li> <li>- Karyawan mulai menghar-gai waktu</li> </ul>
	Komunikasi lebih lancar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi melalui media control board beralan baik</li> <li>- Diskusi pelaksana-super-visor sudah mulai berjalan</li> <li>- Diskusi pemecahan masa-lah pada level section head lebih intensif</li> <li>- Diskusi antar divisi sudah lebih terbuka</li> </ul>
	Perubahan struktur organisa si dorong produktivitas kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur organisasi baru lebih memperjelas tanggung jawab masing-masing unit</li> <li>- struktur baru mempercepat proses penanganan masalah di area produksi</li> </ul>
	Karyawan lebih peduli lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan membersihkan lingkungan kerjanya</li> <li>- karyawan berdiskusi dengan unit lain bila ada masalah yang terkait</li> <li>- Karyawan mulai peduli dengan kualitas</li> <li>- Karyawan bernai mengkritisi unit yang tidak efisien</li> </ul>

	Karyawan sudah mulai melakukan pembelajaran dan daya kritis meningkat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sudah mulai terlihat diskusi supervisor dan chift shift dengan fishbone diagram</li> <li>- Supervisor dan karyawan sudah berani menyampaikan pendapat di dalam meeting</li> <li>- Dalam diskusi sudah berkurang kebiasaan menyalahkan orang/unit lain</li> </ul>
<b><u>Hasil swot. / Dok audit</u></b>		
Beberapa kelemahan yang dihadapi JMR	kebijakan penjualan tdk konsisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebijakan penjualan sering berubah</li> <li>- Kebijakan baru sering tidak dikoordinasikan dengan produksi</li> <li>- Kebijakan penjualan sering terlambat dikoordinasikan dengan purchasing</li> </ul>
	Biaya produksi terlalu tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- biaya bahan bakar terlalu tinggi</li> <li>- Banyak waktu break down</li> <li>- Yield terlalu rendah</li> <li>- - Harga bahan baku terlalu mahal</li> </ul>
	Koordinasi/internal planning rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership rendah</li> <li>- Performance mgmnt belum berjalan</li> <li>- Koordinasi anggaran masih lemah</li> <li>- Toleransi terhadap standar kerja masih rendah</li> </ul>
	Produktivitas masih rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Target produksi tidak pernah tercapai</li> <li>- Kapasitas terpakai masih rendah</li> </ul>

	Kompetensi SDM masih rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan karyawan masih sedikit</li> <li>- Tingkat pendidikan rata-rata masih rendah</li> </ul>
	Biaya produksi tinggi -	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toleransi terhadap waste masih terlalu tinggi</li> <li>- Produksi sering tidak konsisiten</li> <li>- Terjadinya penundaan terhadap pemasangan Boiler</li> <li>- Terlambatnya investasi bahan bakar batubara</li> <li>- SOP produksi belum baik</li> <li>- Banyaknya energi terbuang</li> <li>- Toleransi terhadap loss yang terlalu tinggi</li> <li>- Lemahnya kontrol terhadap timbangan karung</li> <li>- Lemahnya target-target cost reduction</li> <li>- kualitas air rendah</li> <li>- kualitas bahan baku masih tdak konsisten</li> </ul>

**HASIL OPEN CODING DI PT.NIPRESS, TBK**

<b>P. Jacson (Dir Prod)</b>		
Dampak kaizen	Meningkatkan produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktivitas manusia meningkat</li> <li>- produktivitas mesin meningkat</li> <li>- Penyempurnaan terus menerus dalam sistem kerja</li> </ul>
	Kapabilitas karyawan meningkat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merubah pola pikir karyawan</li> <li>- Kemampuan pemecahan</li> </ul>

		<p>masalah meningkat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyempurnaan cara kerja berkelanjutan</li> <li>- - Integrasi antar unit meningkat karena tidak lagi saling menyalahkan bila ada masalah</li> </ul>
Hambatan implementasi kaizen	<p>Komitmen pimpinan rendah</p> <p>Resistensi karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan tidak terlibat langsung dalam program</li> <li>- Pimpinan tidak mendukung pembiayaan sepenuhnya</li> <li>- Pimpinan kurang memberi contoh perubahan</li> <li>- Karyawan tidak melaksanakan tugas yg diberikan</li> <li>- Ada beberapa tingkatan supervisor yang menentang program</li> </ul>
Mengatasi resistensi	<p>Resistensi pimpinan</p> <p>Resistensi karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sampaikan konsep dan know how secara memadai</li> <li>- Sampaikan manfaat bagi perusahaan</li> <li>- Sampaikan contoh sukses implementasi di tempat lain</li> <li>- Sampaikan know how agar dapat dipahami</li> <li>- Sampaikan Road map kegiatan</li> <li>- Berikan contoh oleh leader</li> <li>- - Lakukan pemaksaan melalui peraturan</li> </ul>
Kunci sukses	<p>Kunci sukses kaizen</p> <p>Kunci sukses 5S</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen pimpinan</li> <li>- Kondisi 5 S sebagai fundamental</li> <li>- Berikan pelatihan termasuk kepada pimpinan</li> <li>- Berikan contoh oleh leader</li> <li>- Metode pelatihan yang tepat</li> <li>- Buat standardisasi</li> <li>- Komitmen pimpinan</li> <li>- Keterlibatan pimpinan</li> </ul>

		<p>sejak awal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berikan pelatihan termasuk kepada pimpinan</li> <li>- Berikan contoh oleh leader</li> </ul>
<b>P. Hilman &amp; P. Gogot</b>		
Hambatan kaizen	<p>Hambatan dari pimpinan</p> <p>Resistensi karyawan Mid man</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada hambatan dari pimpinan</li> <li>- Pimpinan sangat komit</li> <li>- Susah merubah kebiasaan</li> <li>- Sering tidak hadir dalam kegiatan kaizen</li> <li>- Terang-terangan menolak usulan-usulan kegiatan</li> </ul>
Mengatasi resistensi	Resistensi Mid man	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berikan pelatihan yang memadai</li> <li>- Libatkan dalam perencanaan kegiatan</li> <li>- keterlibatan instruktur</li> <li>- Lakukan pemaksaan bila tteap resisten</li> </ul>
Faktor sukses	Faktor sukses kaizen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen pimpinan yang tinggi</li> <li>- Instruktur yang kompeten</li> <li>- 5S fundamental</li> <li>- Metode yang sesuai</li> <li>- Kesesuaian dengan program MQL</li> <li>- Pelibatan karyawan dalam dec.making</li> <li>- Usulan perbaikan kaizen membuat karyawan lebih nyaman dan lebih ringan</li> </ul>
	Faktor sukses 5S	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen pimpinan</li> <li>- Pelibatan karyawan dalam perencanaan kegiatan</li> <li>- Berikan pelatihan yang cukup</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siapkan sarana dan prasarana pendukung</li> </ul>
	Kemampuan problem solving meningkat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskusi pemecahan masalah dihadiri oleh banyak orang</li> <li>- Banyaknya usulan-usulan perbaikan sistem dari karyawan</li> <li>- sikap saling menyalahkan berkurang signifikan</li> </ul>
	Kepedulian karyawan akan lingkungan kerja meningkat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan tidak lagi hanya mementingkan kepentingan unitnya saja</li> <li>- Karyawan tidak lagi menuntut upah atas kegiatan kaizen diluar waktu kerja</li> <li>- Banyaknya usulan perbaikan prosedur kerja dari karyawan</li> </ul>
Dampak kegiatan kaizen	Proses pembelajaran bagi karyawan mulai berjalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informasi sudah mengalir kepada seluruh karyawan melalui control board dan taman kaizen</li> <li>- Diskusi pemecahan masalah sudah berjalan pada semua level di pabrik</li> <li>- Banyaknya usulan perbaikan berasal dari karyawan</li> <li>- Pelibatan karyawan dalam dec.making tinggi</li> </ul>

## Hasil axial coding di PT. JMR

Phenomena yang dominan al:

1. Produktivitas rendah
2. Daya saing rendah
3. Tingkat waste masih tinggi

Causal condition

1. Munculnya pesaing-pesaing baru
2. Kondisi mesin produksi dan pendukung masih harus diperbaiki dan disempurnakan
3. Produktivitas SDM masih rendah (Keahlian /skill harus ditingkatkan, budaya kerja produktif harus dibangun, struktur organisasi harus diperbaiki)

Context yang dikembangkan oleh manajemen untuk mengatasi masalah

1. Investasi untuk perbaikan mesin produksi dan penyempurnaan fasilitas produksi
2. Mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan teknis
3. Memperbaiki struktur organisasi pabrik
4. Mengimplementasikan 5S dan Kaizen untuk membangun budaya kerja produktif

Strategy utama yang dipilih adalah meningkatkan kemampuan mesin produksi dan meningkatkan kemampuan teknis SDM, menyempurnakan struktur organisasi pabrik dan membangun budaya produktif melalui implemantansi 5S dan Kaizen

Intervening condition :

1. Komitmen pimpinan sangat tinggi sehingga membantu keberhasilan program
2. Kondisi bisnis perusahaan sedang baik
3. Metodologi dengan 20 % inclass training dan 80% bimbingan lapangan sangat membantu keberhasilan program
4. Kelemahan sistem adminitrasi produksi, kelemahan sistem komunikasi (terbiasa komunikasi via oral) serta budaya ewuh pakewuh sempat menjadi faktor yang cukup menghambat kecepatan dalam implementasi program

Phenomena dominan II

1. Pembaruan terhadap kondisi tidak normal dan lebih sering saling menyalahkan bila timbul persoalan
2. Tidak mau berdiskusi secara gentle bila timbul masalah pada divisi lain

3. Tidak mengatasi masalah pada akarnya tetapi hanya pada gejala yang muncul saja sehingga kerusakan yang sama sering terjadi berulang (Shut down berulang dari masalah yang sama)

Causal condition yang mendorong munculnya fenomena

1. Kemampuan pemecahan masalah masih rendah
2. Sistem koordinasi kerja antar divisi masih lemah
3. Administrasi produksi dan teknis masih lemah
4. Budaya ewuh pakewuh masih tinggi (tidak mau turut campur urusan orang lain)
5. Komunikasi top down sangat formalistik, komunikasi lateral kurang terbangun

Context yang ingin dikembangkan

1. Agar terbangun komunikasi yang lancar dan kondusif dalam mengejar visi dan misi organisasi
2. Agar permasalahan bisa dipecahkan sampai akarnya sehingga kejadian (gangguan produksi) serupa tidak sering berulang
3. Agar mampu melakukan perbaikan dalam sistem kerja secara berkelanjutan

Strategi yang dikembangkan untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan melalui :

1. Pelatihan problem solving
2. Bimbingan teknis lapangan
3. Membangun kebiasaan morning meeting untuk mengetahui masalah sejak dini

Intervening condition

1. Kesibukan produksi menyebabkan waktu tersedia untuk bimbingan relatif sedikit
2. Komitmen CEO yang tinggi mampu menyemangati peserta untuk aktif
3. Pengaturan kerja 3 shift mempengaruhi kelengkapan peserta untuk hadir
4. Kemampuan dan pengalaman pembimbing dalam memberikan coaching di lapangan sangat berpengaruh dalam keberhasilan program

Phenomena dominan III :

1. Produksi tidak mencapai target secara kuantitas
2. Kualitas produksi masih kurang baik (banyak black spot)
3. Complaint pelanggan masih cukup tinggi

Causal Condition :

1. Mesin masih sering shut down
2. Budaya kualitas masih rendah
3. Kemampuan kaizen masih rendah



Context untuk mengatasi masalah

1. Perawatan mesin harus diperbaiki
2. Metode dan cara kerja produksi harus diperbaiki
3. Budaya kualitas harus dikembangkan

Strategi yang dikembangkan adalah melalui pembentukan TPM (Total Preventive Maintenance) serta Menerapkan program kaizen dengan penekanan pada kemampuan problem solving dan QCC

Intervening conditions :

1. Dukungan CEO yang tinggi
2. Dukungan kemampuan keuangan
3. Sebagai perusahaan food industry, JMR juga sedang menerapkan GMP dan ISO 14001, sehingga implementasi 5S dan kaizen searah dengan program GMP dan ISO

Phenomena IV

1. Produksi tidak stabil (Naik turun)

Causal conditions:

1. Mesin sering shut down
2. Metode produksi tidak standar (Tidak ada SOP yang operasional)
3. Kemampuan problem solving masih rendah
4. Budaya rawat dan kualitas masih rendah

Context :

1. Perbaiki kondisi mesin
2. Susun SOP operasional produksi
3. Tingkatkan kemampuan problem solving
4. Bangun budaya kualitas melalui QCC

Strategi yang dikembangkan untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan menyusun SOP mesin produksi dan meningkatkan kemampuan problem solving dan membangun budaya pengembangan berkelanjutan dan QCC.

Intervening conditions:

1. Dukungan CEO yang tinggi
2. Kemampuan keuangan perusahaan
3. Middle management yang lumayan kuat di JMR
4. Hambatan yang cukup menonjol adalah kelemahan administrasi dalam area produksi dan teknis.

Phenomena V

1. Cara kerja karyawan yang tidak efisien (Ruang kerja yang tidak ringkas, kerja tidak menggunakan alat kerja yang benar, barang-barang yang ditumpuk tanpa identitas yang jelas)
2. Budaya merawat yang rendah (produk gula berserakan di area produksi, mesin-mesin produksi yang bocor)

Causal Conditions :

1. Budaya kerja produktif yang masih rendah

Context :

1. Cara kerja yang kurang efisien dan budaya merawat yang rendah berakibat kepada rendahnya produktivitas kerja karyawan dan produktivitas kerja mesin

Strategi yang dikembangkan untuk mengatasi masalah yang ada adalah melalui implementasi program 5R dan kaizen bagi seluruh karyawan JMR

Intervening condition:

1. Komitmen CEO yang tinggi
2. Kemampuan keuangan yang cukup baik.
3. Keterbatasan tersedianya ruangan
4. Implementasi program yang searah dengan ISO dan GMP
5. Administrasi produksi lemah

**PENDAPAT REKAN SEJAWAT**  
**TESTIMONI PROGRAM 5S & KAIZEN**

Abdul Manaf\_26 April 2008

**A. GENERAL KEY SUCCESS.**

**1. Kondisi Finansial dan Bisnis perusahaan.**

**a. Dukungan finansial perusahaan.**

Dengan dukungan finansial yang memadai, maka program bisa dijalankan sesuai dengan kebutuhan. Tidak bisa dihindari kebutuhan finansial ini dibutuhkan, dimana nilai dana yang dibutuhkan tentunya relatif sesuai dengan kondisi masing-masing program perusahaan, tetapi mutlak dibutuhkan agar program perbaikan bisa berjalan secara berkesinambungan. Walaupun pendanaan untuk memulainya program bimbingan dibantu oleh pihak lain  
Contoh: Kasus beberapa perusahaan kelompok IKM, dimana pembiayaan program QSEAL dibantu oleh DEPERIN.

**b. Berjalannya operasi bisnis perusahaan.**

Dengan berjalannya aktivitas produksi, maka tentunya bisnis & finansial cash flow dari perusahaan mestinya relatif sehat. Dimana tentunya pihak-pihak yang konsern pada perusahaan menghendaki adanya peningkatan efisiensi dan produksi ataupun perbaikan akan masalah-masalah yang sedang mereka hadapi. Secara umum biasanya permasalahan produksi yang dihadapi terkait pada **Q.C.D and Safety**. Umumnya indikator atas QCD-S terdorong atas tuntutan dari konsumen atau pelanggan.

Bagi perusahaan tier 1 dan tier 2 yang memasok produknya untuk perusahaan industri yang kuat dan skala besar, mutlak melaksanakan program 5S, Safety dan Kaizen karena adanya persaingan yang semakin kuat dan lebih luas. Sehingga program yang dilaksanakan akan mendapat dukungan yang kuat untuk bisa mendapatkan manfaatnya atau suksesnya program tersebut, yang pada waktunya akan membuat perusahaan menjadi kompetitive.

Jadi salah satu faktor penentu key success nya program bisa berjalan adalah berjalannya aktivitas bisnis dari perusahaanitu sendiri.

**2. Dukungan penuh dari Top Managemen perusahaan**

Program akan berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana, mutlak dibutuhkan kemauan dan dukungan penuh dari Top Management. Dengan adanya dukungan penuh tersebut seluruh lini didalam perusahaan tidak akan canggung lagi melaksanakan aktivitas program ybs. Karena apabila menemukan permasalahan, hambatan atau kekurangan sesuatu yang logis untuk perbaikan tentunya akan dibantu untuk mengatasinya.

### 3. Kerja sama team

Salah satu penentu sukses nya program tentunya kerja sama dari team yang dibentuk untuk program ybs. Aktivitas dan kesungguhan dari para anggota team dalam melaksanakan petunjuk pada poin-poin yang mesti dikerjakan untuk perbaikan akan memperlancar tercapainya perbaikan. Tentunya para anggota team tersebut harus diberikan **waktu dan kesempatan** dalam mengerjakan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas sesuai dengan yang mesti dilaksanakannya.

### 4. Methodologi mendukung keberhasilan dari program.

Pada program-program yang selama ini diadakan, methodologinya dengan ratio 30:70 = Teori : Aplikasi. Yaitu 30 % teori dan diskusi dalam kelas dan 70 % Aplikasi lapangan (5 Gens) dilapangan.

Umumnya karyawan teknik yang berkecimpung dilapangan sulit melakukan pekerjaan tulis menulis, mendata dan membuat laporan yang berpanjang-panjang. Mereka lebih suka praktisi atau lebih familier bekerja langsung mengaplikasikan hal-hal baru langsung pada pekerjaan yang dihadapinya.

Program 5S dan Kaizen aktivitasnya 70% langsung dilapangan, sehingga mereka merasa ada kesesuaian dengan kebiasaanya sehari-hari.

### 5. Kemampuan pembimbing

Tentunya pula key success nya dari suatu program tidak terlepas dari kemampuan pembimbingnya. Para pembimbing tentunya masing-masing memiliki kemampuan dan kejelian dalam mencari masalah yang ada dan mencarikan cara perbaikannya.

Kemampuan sebagai trouble shooter harus disertai pula memiliki kemampuan problem solving. Mampu membaca atau melihat hal-hal yang abnormal dan bisa mengolah data dari aktivitas yang ada. Harus peka terhadap suasana lingkungan produksi atau sekitarnya, mampu sebagai pembimbing dan teaching.

Memberikan saran-saran untuk perbaikan yang ditargetkan, menjalankan misi perbaikan yang logis untuk dikerjakan dalam program tsb.

### Catatan : Meneruskan keberhasilan dari hasil program.

Kemauan dari Top managemen untuk mempertahankan dan meneruskan misi program yang telah selesai, merupakan salah satu penentu sukses kelanjutanya dari program yang bersangkutan di perusahaan tsb. Umumnya setelah program selesai karena sudah tidak ada pembimbing atau orang yang menggerakkan, aktivitas akan mulai mengendur bahkan terhenti secara perlahan. Jadi team yang dibentuk harus mampu meneruskan nya, dan mengaplikasikannya kepada produksi line atau area yang lain.

## B. GENERAL CHALLENGE

### 1. Hambatan kebalikan dari key success

Secara umum tentunya hambatan yang ditemui biasanya kondisi kebalikan dari key success pada **bab A**

### 2. Hambatan internal perusahaan.

Berdasarkan hasil pengalaman yang pernah ditemui adalah faktor internal perusahaan juga memiliki andil.

#### a. Faktor internal manajemen perusahaan.

Manajemen keluarga atau single komando atau manajemen Feodal, akan lebih sulit untuk melaksanakan program ini. Karena seluruh komando, keputusan, dan kebijakan biasanya terkonsentrasi pada pemilik perusahaan. Para karyawan akan sulit mengembangkan kemampuan atau inisiatifnya, karena biasanya inisiatif dan ide sering dimentahkan oleh yang berkuasa. Makanya kebanyakan karyawan pada perusahaan tipe ini, memiliki karyawan dengan background pendidikan yang terbatas. Sulit untuk bisa melaksanakan program-program baru.

#### b. Faktor Remunisasi dan kesejahteraan karyawan.

Faktor kesejahteraan para karyawan juga merupakan hambatan yang kurang memberikan semangat kerja dalam program perbaikan pada masalah-masalah yang ada dalam perusahaan. Sulitnya dikarenakan mereka kurang konsentrasinya dan kurang bersemangat pada pekerjaan yang dihadapi. Mau mengerjakan program selagi ada yang membimbing dan yang mengontrol, begitu selesai program, seketika berhenti.

## C. PERUSAHAAN DAN PROGRAM YANG DILAKSANAKAN.

### C-1. PT. JAWA MANIS RAFINASI.

#### Produk Perusahaan.

Rafinasi gula pasir mentah yang di Import diproses Rafinasi (dijernihkan) menjadi 3 jenis Kelas gula pasir + Cairan Molayses yang berwarna gelap peka

**Konsumen** : Sesuai Pert.Pem. produk dari JMR tidak boleh dijual ke pasar bebas.

Produk ditujukan untuk Industri-industri makanan dan minuman (OEM), sedang kan Cairan Molayses untuk Industri Kecap.

**Operasi Produksi** : Full 24 Jam non stop.

**1-1. Key Success / Pendukung suksesnya program.**

- a. Finansial perusahaan yang kuat.
- b. Bisnis perusahaan yang berjalan baik.
- c. Dukungan dari pimpinan perusahaan yang kuat.
- d. Adanya program2 positif internal perusahaan yang saling menunjang (Remunisasi, Reorganisasi, Peningkatan dan perbaikan instalasi produksi)
- e. Misi dan Target perusahaan yang jelas (1000 Tns/day).
- f. Tekad dan kesabaran dari pembimbing membawa misi.

**1-2. Challenge/Tantangan/Hambatan yang dihadapi.**

- a. **Proteksi** dari sebagian middle managemen, yg menganggap program akan mengganggu kenyamanan bekerja mereka.
- b. Memandang **sebelah mata** pada pembimbing, sempat mempertanyakan manfaat program yang diperkenalkan.
- c. Menggerakkan anggota team yang **sibuk dengan aktivitas produksi** yang harus berjalan. (Ada indikasi sibuk nya berlebihan,apakah untuk menghindar ?).
- d. Merubah **budaya kerja lama** karyawan yang sudah menjadi kebiasaan sehari-hari. (Budaya oral menjadi budaya tulis dan visual)
- e. Merubah gap antar kelompok atau **kasta atau golongan** yang ada. Ada indikasi diantara kelompok mereka ada yang memiliki backing shale holder.
- f. Penggantian managemen dengan **expatriat baru** yang membawa misi sendiri.

**C-2. PT. TEPAT GUNA UTAMA.**

**Produk Perusahaan.**

1. Printing proses Karton box (packing), untuk industri Battery GS (OEM)
2. Plating Small part ( Bolt + Nut ), untuk bolt terminal motor Cycle Battery GS (OEM)
3. Polystereofom ( Universal packing + Partisi parts + Helmet + Cover parts), untuk Industri dan pasar bebas.
4. Special packing box, untuk industri obat + kesehatan (Vaksin) Kimia Farma (OEM)

**Operasi Produksi :** Hanya satu shift jam kerja, terkait dengan kondisi bisnis perusahaan.

**1-1. Key Success/Pendukung suksesnya program**

- a. Dukungan dari ketua project team (**Mr.Fredy**)
- b. Bisnis dan aktivitas **produksi yang masih berjalan**, walaupun terbatasnya pelanggan.
- c. **Kerja sama**, kemauan dan semangat belajar dan ingin maju dari anggota team.
- d. Tekad dan kesabaran pembimbing.

**1-2. Challenge/Tantangan/Hambatan yang dihadapi.**

- a. **Lemahnya finansial** perusahaan, baik untuk menjalankan program-program perbaikan yang disarankan ataupun untuk peningkatan kemampuan produksi yang sedang berjalan.
- b. Manajemen perusahaan yang **kurang solid** (GM baru) dalam mendukung program kebijaksanaan untuk perbaikan dan peningkatan produksi.

**C-3. PT. SHUKET ENGINEERING.**

**Produk Perusahaan**

1. Design & Production. → New Die Mold & Tools making (Metal, non metal), untuk industri Casting & Injection Sepatu, Automotive, Home aplicans.
2. Repair , Maintenance, Modification → Die Mold, Machine & Tools
3. Mass Production → Automotive part Machining proses.

**Operasi Produksi** : Full 3 Shift jam kerja, full kapasitas lahan dan gedung .

**1-1. Key Success/Pendukung suksesnya program.**

- a. Finansial perusahaan yang cukup.
- b. Bisnis perusahaan yang baik dan terus berkembang.
- c. Pimpinan yang kuat, serius dan mendukung pada program.
- d. Kerja sama team yang baik dan mau untuk belajar dan maju.
- e. Tema program yang tepat sesuai kebutuhan.
- f. Kemauan pembimbing yang bisa memenuhi permintaan program perbaikan yang ditentukan (RTP) dan yang diinginkan pihak perusahaan.

**1-2. Challenge/Tantangan/Hambatan yang dihadapi.**

- a. Tipe perusahaan penjual jasa, workshop, dan produksi masal (**Campuran**)
- b. Tingkat aktivitas dan **kesibukan yang tinggi**, sehingga perbaikan hanya bisa dilaksanakan pada hari libur perusahaan, dimana pada umumnya karyawan butuh waktu untuk istirahat.

- c. Target perbaikan penekanannya luas (RTP) dengan rentang **waktu yang terbatas** (Upgrading karyawan + QSEAL-Management + Peningkatan produksi).
- d. Aktivitas program dan jadwal kunjungan yang **tidak tetap** terputus-putus, memenuhi kondisi kerja perusahaan, karena suasana bulan puasa, liburan dan cuti panjang leduh Fitri.
- e. Perusahaan juga sedang **menjalankan program lain** yang melibatkan member yang sama dari DEPRIN-SOI ?

#### C-4. PT. KARYA PUTRA PAHLAWAN.

##### Produk Perusahaan

1. Automotive rubber part, untuk industri Automotive (OEM)
2. Automotive part, untuk after market.

**Operasi Produksi:** Hanya satu shift jam kerja, terkait dengan kondisi Bisnis Perusahaan.

##### 1-1. Key Success/Pendukung suksesnya program

- a. Industri berbasis otomotif komponen.
- b. Produksi berjalan baik sesuai dengan order yang masuk.
- c. Perusahaan telah mendapatkan beberapa kali bimbingan manajemen produksi.
- d. Kerja sama team yang baik.
- e. Pembimbing berusaha untuk telaten dan sabar.

##### 1-2. Challenge/Tantangan/Hambatan yang dihadapi.

- a. **Finansial** perusahaan yang lemah.
- b. **Pimpinan** yang kurang perhatian dan menguasai manajemen produksi, dan tidak mendukung program yang sedang dijalankan.
- c. **Fasilitas** program yang terbatas.
- d. **Kesejahteraan** karyawan memprihatinkan.



## PENDAPAT REKAN SEJAWAT

Ir. Yanli Rachman

### **Hal hal yang mendorong dan menghambat dalam Pembimbingan Teknis untuk 5S dan Kaizen.**

Proses pelaksanaan yang dilaksanakan oleh PT. Servitama selama, khususnya bimbingan teknis untuk 5S dan Kaizen. Dimana kesuksesan program pembimbingan yang selama ini di jalankan bergantung pada berbagai hal, antara lain:

Komitmen dari pihak manajemen adalah hal yang terpenting dalam melaksanakan pembimbingan, dengan komitmen pihak top manajemen inilah proses perbaikan akan lebih mudah untuk dilaksanakan, terutama untuk mengback up pembiayaan dalam pelaksanaan perubahan. Wawasan akan 5S dan Kaizen juga penting dalam memulai sebuah pembimbingan, dengan wawasan yang top manajemen mengerti maka akan lebih mudah bagi pembimbing untuk menerangkan kepada seluruh bagian proses yang harus dilewati selama masa pembimbingan. Semakin paham top manajemen pada proses pembimbingan maka akan semakin mudalah proses pelaksanaan perbaikan yang dapat dilaksanakan.

Manajemen tengah adalah kunci dalam proses pelaksanaan pembimbingan 5S dan Kaizen. Dengan manajemen yang memiliki kapabilitas yang baik, serta wawasan yang memadai akan memberikan hasil yang luar biasa dalam proses pelaksanaannya. Kelemahan pada manajemen tengah akan sangat menghambat proses pembimbingan. Peran yang paling efektif dengan adanya kebutuhan untuk pengembangan sumber daya manusia atau HRD untuk meningkatkan kualitas karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Dengan dua orang PIC untuk perbaikan di lantai pabrik dan melakukan proses administrasi maka akan sangat memadai untuk melakukan proses pembimbingan.

Perlu sinkronisasi program yang dibutuhkan dan sedang berjalan dalam perusahaan, baik hal tersebut bersifat internal maupun eksternal, internal dalam hal ini seperti pelaksanaan program penurunan biaya produksi, proses pembuatan ISO atau Target produksi yang dirasakan perlu oleh pihak manajemen. Keadaan yang mendesak pada jalur produksi seperti rasio part reject yang tinggi akan memberikan jalan masuk untuk melakukan penanganan segera dan akan mendapatkan dukungan dari seluruh bagian pabrik mulai dari top manajemen hingga ke operator.

Hasil dari proses pembenahan perbaikan harus mudah untuk dilaksanakan dan mudah pula untuk dihitung, semakin cepat dapat dirasakan langsung manfaatnya, maka kepercayaan yang diberikan oleh pihak top manajemen akan semakin besar dan akan mendorong lebih kuat lagi pada arah perbaikan yang terus menerus, bagi pihak manajemen tengahpun akan memiliki kepercayaan diri yang kuat untuk dapat melakukan langkah langkah nyata dilapangan, dan akan menepis anggapan bahwa pelatihan hanya

bersifat teori saja yang susah untuk diamalkan, serta bagi karyawan akan merasakan bahwa keterlibatannya pada program pembimbingan ini memudahkannya dalam bekerja.

Lingkup pengerjaan juga mempengaruhi hasil yang dapat dicapai dalam proses pembimbingan, jika kita mengambil lingkup pekerjaan yang sesuai dengan kapabilitas yang dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Jika mengambil lingkup terlampau besar melebihi dari kapabilitas maka perbaikan tidak focus dan penyelesaiannya juga tidak optimal. Penyelesaian dari perbaikan tersebut berakhir pada penerapan prosedur kerja yang sudah diperbaiki. Hingga pencapaian yang telah didapat tidak menurun dan akhirnya hilang.

Proses pembiasaan yang memudahkan. Setelah perbaikan telah dilaksanakan dan hasil yang positif telah di capai maka perlu diberikan pembiasaan kepada pihak-pihak yang terlibat, antara lain oleh operator, dengan perubahan yang memudahkan maka pembiasaan akan berlangsung lestari, yang perlu dijaga adalah kondisi kondisi eksternal proses, diupayakan tidak ada gangguan dalam proses yang konstan.

#### **PT. Jawamanis Rafinasi**

Perusahaan ini bergerak dibidang pemurnian gula yang diimpor. Dan memasok untuk kebutuhan industry makanan di Indonesia. Ketepatan deliveri dan kualitas yang stabil serta aman untuk dikonsumsi merupakan pilihan yang tidak dapat ditawar oleh PT Jawamanis kepada pelanggan-pelanggannya.

Hal hal yang mendorong perbaikan :

- Komitmen top manajemen dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan dari seluruh bagian dalam melaksanakan 5S sangat kuat, dimana fasilitas dipenuhi yang justru dianggap berlebihan.
- Adanya Target produksi yang harus dicapai dalam tahun tersebut, hal inilah yang mengakibatkan desakan untuk melakukan perubahan yang signifikan menjadi begitu mendesak. Memaksa seluruh bagian untuk mencapai target yang ditetapkan.

Hal hal yang menghambat perbaikan:

- Budaya Industri belum dimengerti oleh sebagian besar karyawan pada level menengah ke bawah, hal ini disebabkan oleh karena industry gula telah dibangun sejak jaman penjajahan masih belum berpindah dari budaya pertanian menuju budaya Industri.
- Masalah yang terus terjadi pada engineering pada pengembangan infrastruktur mengakibatkan seringkali, pelaksanaan kaizen maupun 5S tidak dijalankan sesuai dengan rencana dan pada awalnya lamban dalam penerapannya.

- Sosialisasi terhadap seluruh yang membutuhkan waktu lama, karena informasi tidak langsung dapat diserap oleh seluruh bagian. juga merupakan factor yang menghambat proses pelaksanaan 5S
- Manajemen tengah kurang memiliki orang-orang yang mampu dan memiliki kapabilitas untuk melaksanakan kerja dan perubahan dilapangan, sehingga implementasi sehari-hari berlangsung lambat dan perlahan.

### **PT. Multichem**

Perusahaan ini bergerak pada bidang jasa electroplating, yang telah memiliki pelanggan pada industri otomotif dan elektronika, pada awalnya kebutuhan Kaizen lebih diutamakan mengingat reject yang sangat tinggi pada beberapa part otomotif dan mengakibatkan mengganggu delivery part tersebut kepada pelanggan.

Hal-hal yang mendorong terjadinya perubahan dalam proses kaizen meliputi dari beberapa factor:

- Kebutuhan yang mendesak untuk segera dilakukan nya perubahan dalam system produksi dimana dianggap bahwa system produksi yang ada dianggap sudah tidak memadai lagi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- Memiliki PIC yang dapat bergerak leluasa dan diberikan mandat penuh untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan di lapangan.
- Adanya tuntutan dari pelanggan untuk dapat memberikan kualitas stabil, harga yang bersaing serta, pengantaran produk pada waktunya.
- Pihak top manajemen yang memiliki komitmen penuh untuk segera melangsungkan mengimplementasikan perbaikan-perbaikan dilapangan.
- Hasil positif yang dicapai pada saat pembimbingan berjalan mendorong pemilik semakin intens dan terjun langsung dalam penyelesaian masalah-masalah di lapangan.

Hal-hal yang menghambat

- Sebagian staf yang umumnya merasa mengerti dengan bahan pelatihan yang diajarkan selama training, dan merasa telah menguasai bahan tersebut, hanya saja timbul masalah dalam realisasi dilapangan dan nampaknya pendekatan penerapan yang sering kali tidak fokus sehingga tidak mencapai sasaran yang diinginkan.
- System pekerja kontrak, juga memberikan hambatan karena tidak memberikan rasa memiliki terhadap kemajuan perusahaan.