

Perampingan adalah masalah perubahan budaya organisasi dan cara berpikir.

Tigor Tambunan, Dosen Teknik Industri Sekolah Tinggi Teknik Surabaya (STTS)

Kontan Sabtu, 19 Desember 2015

Opini

Perampingan Industrial non PHK

Tigor Tambunan,
Dosen Teknik Industri Sekolah Tinggi
Teknik Surabaya (STTS)

Ancaman PHK massal di banyak perusahaan pasca pengesahan upah minimum regional (UMR) adalah isu industrial tahunan di negara kita. Ada yang benar-benar dilaksanakan, ada yang cuma gertakan. Salah satu dasar logika ancaman yang sering terdengar dan terbilang "unik" adalah kalau satuan UMP naik, jumlah biaya tenaga kerja jadi naik. Perusahaan jadi kacau balau. Supaya tetap terkendali, jumlah tenaga kerja terpaksa dikurangi.

"Kenormalan" operasional perusahaan pasca PHK seolah mengindikasikan perusahaan mengalami inefisiensi tenaga kerja sangat signifikan sebelum melakukan PHK. Jangan-jangan, yang sebenarnya terjadi adalah kondisi berjalan normal bukan karena jumlah biaya tenaga kerja yang stabil, tapi karena jumlah tenaga kerjanya justru jadi normal pasca PHK.

Segala kegiatan yang dilakukan perusahaan tapi tidak tidak menambah nilai alias pemborosan (Jepang: *muda*), tidak konsisten (Jepang: *mura*), atau membebani secara berlebihan (Jepang: *muri*) perlu segera ditangani. Banyak banyak cara, salah satunya *lean manufacturing* atau manufaktur ramping. Cara ini bertunas di Toyota Production System (TPS) Jepang. Sampai kini sudah diadopsi banyak perusahaan besar.

Pemborosan (*muda*) bermakna ketidakproduktifan sumber daya yang merangkap dua hal sekaligus, yaitu inefisiensi dan ketidakefektifan. Taiichi Ohno -arsitek TPS- mengklasifikasikan *muda* menjadi tujuh jenis pemborosan operasional -biasa disingkat TIMWOOD-, yaitu pemborosan transportasi (*transportation*), pemborosan persediaan (*inventory*), gerakan yang tidak diperlukan (*motion*), menunggu (*waiting*), proses yang berlebihan (*overprocessing*), produksi berlebih (*overproduction*), dan cacat pada produk (*defects*).

Pertama, pemborosan transportasi bisa muncul dari aktivitas di dalam perusahaan ataupun dari/ke luar perusahaan. Dalam kegiatan manufaktur, rata-rata 95% waktu dihabiskan untuk bergerak, berpindah posisi, dan menunggu. Waktu di mesin hanya 5%. Kalau diuraikan lagi, waktu di mesin yang sangat sedikit tadi terdiri dari waktu proses di mesin (30%) dan waktu penyiapan operasional (70%). Faktor pengali pemborosan transportasi adalah jarak. Jumlah pemborosan transportasi akan bertambah jika kemacetan

hadir di jalur transportasi. Tata ulang fasilitas produksi dapat jadi salah satu solusi perampingan transportasi internal. Pencarian jalur alternatif, penjadualan ulang proses pengiriman, dan perbaikan manajemen kapasitas kendaraan bisa jadi solusi.

Perubahan budaya dan orientasi

Pemborosan *kedua* ada pada persediaan. Bahan baku, bahan yang sedang diproses, atau produk jadi yang "menganggur" secara visual mengindikasikan hadirnya pemborosan persediaan. Ini bisa juga mengindikasikan adanya pemborosan lainnya, seperti pemborosan pengulangan proses (*rework*) yang cenderung memperlambat pekerjaan, atau pemborosan produksi berlebih. Dalam konteks sistem manufaktur ramping, semua bentuk persediaan bisa ditekan jika perusahaan membuat produk hanya jika

meski tidak bekerja. Pekerja atau fasilitas yang berhenti bekerja (*idle*) karena proses sebelumnya belum menuntaskan aktivitasnya adalah tanda yang paling nyata bagi kehadiran pemborosan menunggu. Penandanya waktu.

Kelima, pemborosan proses bisa dianalogikan dengan mengirim satu buah apel pakai gergaji mesin. Berlebihan! Dua hal perlu diperhatikan pada jenis pemborosan ini. Proses otomatisasi tidak selalu identik dengan fasilitas produksi yang mahal dan sangat canggih. Proses manual tidak jarang sangat diperlukan dengan alasan ketelitian.

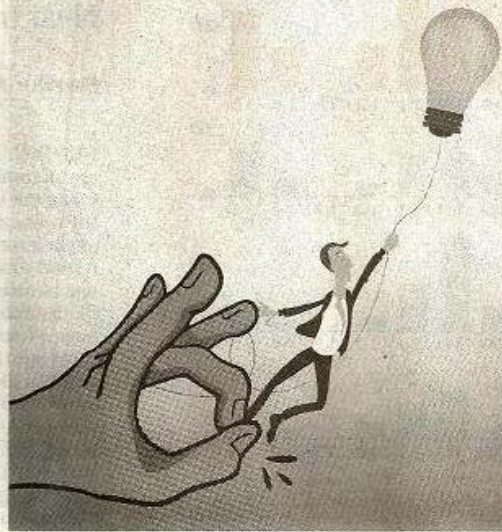
Keenam, jenis pemborosan, produksi berlebih adalah jenis pemborosan yang paling buruk. Produksi berlebih mungkin terjadi kalau persediaan bahan baku berlebih, dan proses produksi dilakukan saat tidak diminta konsumen.

Ketujuh, pemborosan cacat pada produk. Jika tidak ditangani serius, cacat pada produk akan menjadi pemborosan rutin berupa pengerjaan ulang (*rework*) atau proses yang berlebihan. Sangat merugikan! Meski kehadirannya tidak bisa dihindari, *zero defect* harus diupayakan dan jadi target dalam setiap perusahaan.

Tujuh jenis pemborosan tadi tidak memberi nilai tambah bagi produk, tapi pasti menambah biaya. Berbagai jenis biaya bersembunyi dalam setiap jenis pemborosan (*hidden costs*). Biaya-biaya ini akan ditanggung pembeli dalam bentuk harga beli yang lebih tinggi. Daya saing produk jadi turun.

Kasus sederhana, penyediaan lift yang semula ditujukan sebagai alat peningkat efisiensi dan kenyamanan kerja ternyata berpotensi jadi pemborosan energi yang sangat besar jika sedikit-sedikit pekerja berpikir, "Kan bisa pakai lift dengan bebas." Di lain kondisi, gara-gara aliran listrik mati atau lift macet, pekerja berpotensi menunda pekerjaan karena enggan naik tangga.

Becermin dari kasus tadi, solusi teknis yang semula terasa ramping bisa jadi masalah baru yang luput dari perhatian. Pada poin inilah kunci keberhasilan -sekali-gus kegagalan- pelaksanaan perampingan harus benar-benar dipegang seluruh elemen perusahaan. Perampingan adalah masalah perubahan budaya organisasi dan cara berpikir berorientasikan perbaikan secara terus menerus. Keberhasilannya sangat tergantung komitmen seluruh pihak dalam perusahaan dan harus berkelanjutan. Mengutip kalimat bijak Taiichi Ohno, "Peningkatan tidak akan diperoleh, jika kita sudah puas dengan situasi yang ada."



sesuai permintaan pemesan. Tepat spesifikasi, tepat jumlah, dan tepat waktu.

Pemborosan *ketiga*, yaitu pemborosan gerakan, bisa muncul akibat adanya tindakan-tindakan yang tidak perlu, baik yang dilakukan secara manual maupun menggunakan alat kerja. Tindakan "menunggu karena harus mencari" mengindikasikan hadirnya pemborosan gerakan. Pekerja yang tidak terlatih menjadi salah satu penyebab utama. Penyebab lainnya adalah tata letak fasilitas yang tidak efisien/ tidak rapi.

Pemborosan *keempat*, yaitu menunggu, adalah pemborosan yang sangat mudah diidentifikasi dalam sebuah sistem produksi. Istilah ekstremnya, pekerja dan operasional mesin tetap dibayar