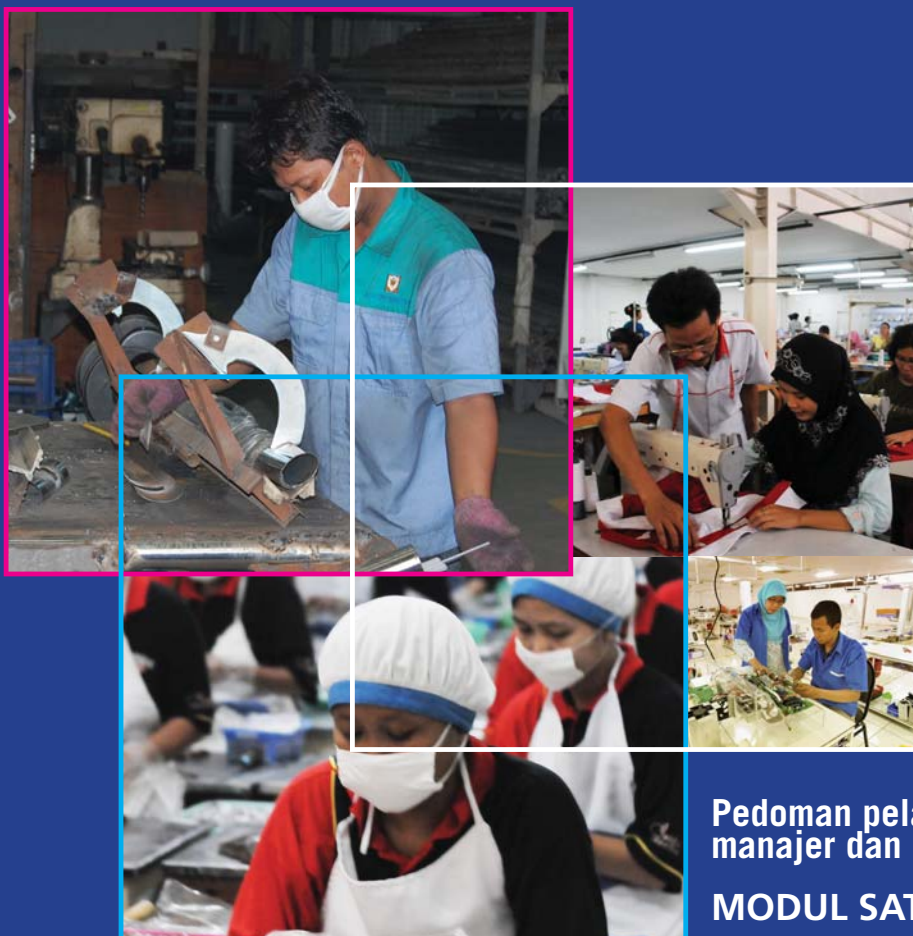




International
Labour
Organization

Kerjasama di Tempat Kerja

Dasar keberhasilan bisnis



Pedoman pelatihan untuk
manajer dan pekerja

MODUL SATU

Kerjasama di Tempat Kerja

Dasar keberhasilan bisnis

Pedoman pelatihan untuk manajer dan pekerja
Modul Satu



KESINAMBUNGAN DAYA SAING DAN TANGGUNG JAWAB PERUSAHAAN

Copyright © International Labour Organization 2013

Pertama kali diterbitkan 2009

Edisi bahasa Indonesia pertama kali diterbitkan 2013

Publikasi dari International Labour Office memiliki hak cipta di bawah Protokol 2 dari Universal Copyright Convention. Namun demikian, kutipan singkat dari tersebut dapat diperbanyak tanpa izin, dengan syarat bahwa sumber harus dicantumkan. Untuk hak-hak reproduksi atau penerjemahan, permohonan dapat ditujukan kepada Publikasi ILO (Hak dan Perizinan), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Swiss, atau melalui email: pubdroit@ilo.org. International Labour Office berkenan menerima permohonan tersebut.

Perpustakaan, lembaga dan pengguna lain yang terdaftar dalam hak-hak reproduksi organisasi dapat membuat salinan sesuai dengan lisensi yang dikeluarkan kepada mereka untuk tujuan ini. Kunjungi www.ifrro.org untuk menemukan hak-hak reproduksi organisasi di negara Anda.

ILO Katalog dalam Data Publikasi

Kesinambungan Daya Saing dan Tanggung Jawab Perusahaan (SCORE). Modul 1, / International Labour Office. - Geneva: ILO, 2013

1 v. (Kerjasama di tempat kerja: dasar bagi keberhasilan bisnis)

ISBN: 978-92-2-822011-7 (terdiri dari 5 modul); 978-92-2-822012-4 (terdiri dari 5 modul, pdf); 978-92-2-822013-1 (print) (modul 1)

International Labour Organization

partisipasi pekerja / komunikasi tempat kerja / kerjasama / skema saran / organisasi kerja / strategi manajemen / strategi bisnis

13.06.7

Sebutan-sebutan yang digunakan dalam publikasi ILO, yang sesuai dengan praktek Perserikatan Bangsa-Bangsa, dan presentasi dari materi di dalamnya tidak menyiratkan ekspresi apapun pendapat dari International Labour Office mengenai status hukum dari setiap negara, wilayah atau teritori atau dari pihak berwenang, atau mengenai batasan-batasannya.

Pendapat diungkapkan dalam artikel-artikel, studi-studi dan kontribusi-kontribusi lainnya adalah tanggung jawab penulis masing-masing, dan publikasi bukan merupakan suatu dukungan International Labour Office atas pendapat yang ada di dalamnya.

Penyebutan nama perusahaan dan produk dan proses komersial tidak menyiratkan dukungan mereka oleh International Labour Office, dan kegagalan untuk menyebutkan perusahaan tertentu, produk komersial atau proses bukanlah tanda penolakan.

Publikasi ILO dan materi elektronik dapat diperoleh melalui toko buku besar atau kantor ILO lokal di banyak negara, atau langsung dari ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Swiss. Katalog atau daftar publikasi baru tersedia secara gratis dari alamat di atas, atau melalui email: pubvente@ilo.org

Kunjungi website kami: www.ilo.org / publns

Dicetak di Indonesia

Kata Pengantar

Kesinambungan Daya Saing dan Tanggung Jawab Perusahaan (SCORE)

Pedoman ini merupakan bagian dari program SCORE dan merupakan tanggapan terhadap kesimpulan-kesimpulan yang dibuat oleh pemerintah, pengusaha dan pekerja di International Labour Conference pada tahun 2007. Dalam diskusi mengenai perusahaan yang berkesinambungan, mereka menyimpulkan bahwa:

“Perusahaan yang berkesinambungan perlu untuk berinovasi, mengadopsi teknologi ramah lingkungan, mengembangkan keterampilan dan sumber daya manusia, dan meningkatkan produktivitas untuk tetap kompetitif di pasar nasional dan internasional. Mereka juga perlu menerapkan praktek-praktek tempat kerja yang didasarkan pada sikap menjunjung tinggi hak-hak mendasar di tempat kerja dan standar perburuhan internasional, dan membina hubungan manajemen-tenaga kerja yang baik sebagai hal penting untuk meningkatkan produktivitas dan menciptakan pekerjaan yang layak. Prinsip-prinsip ini berlaku untuk semua perusahaan. ”

Program ILO-SCORE adalah program pelatihan yang praktis dan mendukung perbaikan di tempat kerja yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, dengan meningkatkan rasa hormat terhadap hak-hak pekerja. Tujuannya adalah untuk menyampaikan praktek-praktek internasional terbaik saat ini dalam bidang kerjasama di tempat kerja, manajemen kualitas, produktivitas dan produksi yang lebih bersih, keselamatan dan kesehatan dalam bekerja, dan manajemen sumber daya manusia. Modul pertama ini, yang memaparkan tentang peningkatan produktivitas kerja melalui kerjasama di tempat kerja, adalah modul dasar dan yang pertama dari modul-modul yang ada lainnya, yang menetapkan prinsip-prinsip inti dari kerjasama di tempat kerja yang merupakan hal penting dalam membangun dan memelihara perusahaan yang berkesinambungan. Lebih penting lagi, pendekatannya sejalan dengan tuntutan atas praktek-praktek tempat kerja yang bertanggung jawab secara sosial saat ini.

Pedoman SCORE dibuat atas dasar pengetahuan dan pengalaman yang terkumpul sejak diterapkannya Program Peningkatan Pabrik (*ILO – Factory Improvement Programme*) di Asia. Banyak penulis-penulis yang telah memberikan sumbangan karyanya pada manual ini: Charles Bodwell, Tim Dyce, David Lamotte, Nicolas MacFarquhar, Nikolai Rogovsky, Kidest Teklu, dan Karl-Oskar Olming yang juga memimpin pembuatan manual ini bersama-sama.

Daftar Isi

KATA PENGANTAR	iii
1.0 Pendahuluan	1
2.0 Menetapkan tujuan dan menganalisa bisnis Anda	3
2.1 Menetapkan tujuan bisnis Anda	3
2.2 Menganalisa bisnis Anda	4
2.2.1 Memahami kekuatan (dan kelemahan) internal bisnis Anda	7
2.2.2 Memahami peluang (dan ancaman) eksternal dalam bisnis Anda	14
2.3 Merumuskan strategi bisnis yang didasarkan pada analisa <i>SWOT</i>	18
3.0 Mencapai tujuan Anda melalui karyawan Anda	21
4.0 Kerjasama di tempat kerja yang lebih baik: Dasar keberhasilan bisnis	27
4.1 Apakah yang dimaksud dengan kerjasama di tempat kerja?	27
4.2 Manfaat-manfaat peningkatan kerjasama di tempat kerja	29
4.3 Kerjasama di tempat kerja saat krisis ekonomi	30
4.4 Bentuk-bentuk kerjasama di tempat kerja	32
4.5 Hal-hal penting dalam kerjasama di tempat kerja	34
4.5.1 Komunikasi	35
4.5.2 Rasa Hormat	37
4.5.3 Kepercayaan	38
4.6 Peran manajemen dalam kerjasama di tempat kerja	39
5.0 Memulai program	41
5.1 Representatif pekerja	41
5.2 Membentuk skema saran karyawan	41
5.3 Membentuk <i>enterprise improvement team (EIT)</i>	45
5.4 Memperkenalkan program 5S	48
5.4.1 Apakah 5S?	48
5.4.2 Menerapkan 5S	50
6.0 Mengukur kemajuan Anda	53
6.1 Apa yang dimaksud dengan pengukuran?	53
6.2 Mengapa pengukuran itu penting?	53
6.3 Bagaimana mengukur kemajuan?	54
6.3.1 Pengukuran visual	54
6.3.2 Pengukuran melalui indikator-indikator	55

6.4	Kemajuan pemantauan dan pelaporan	61
6.4.1	Mengelola informasi	62
6.4.2	Analisa dan interpretasi informasi	63
7.0	Lampiran	67
7.1	Cara-cara mengimplementasikan skema saran pekerja	67
7.2	Contoh format saran	70
7.3	Contoh jawaban	71
7.4	Cara-cara membentuk <i>enterprise improvement team</i>	72
7.5	Membentuk <i>enterprise improvement team –Checklist</i>	73
7.6	Cara-cara mengimplementasikan program 5S	76
7.7	Daftar evaluasi 5S	86
7.8	Panduan papan informasi/pengumuman	89
7.9	Rencana tindakan	90
7.10	Kartu indikator perusahaan	93

1.0 Pendahuluan

Meningkatnya kompetisi global dan lokal merupakan realita yang harus dihadapi setiap hari oleh kebanyakan perusahaan dari berbagai ukuran. Lingkungan yang berdaya saing lebih agresif ini, mengharuskan perusahaan untuk terus-menerus meningkatkan produktivitas mereka dalam rangka mempertahankan kelangsungan perusahaan di jangka panjang serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang mereka berikan.

Produktivitas dan daya saing dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor eksternal mencakup politik, kondisi sosial dan ekonomi, mekanisme kelembagaan dan kebijakan pemerintah. Meskipun faktor-faktor ini dapat memiliki dampak yang signifikan, perusahaan tidak dapat mengendalikan mereka.

Namun perusahaan memiliki kontrol yang lebih besar pada faktor-faktor internal, yang mereka dapat memanfaatkan untuk meningkatkan kinerja mereka. Faktor-faktor ini termasuk:

- Menghormati hak-hak karyawan
- Menggunakan secara efisien peralatan dan teknologi yang tersedia
- Mengembangkan dan memanfaatkan keterampilan para pekerja
- Menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat
- Menerapkan praktek-praktek manajemen partisipatif

Secara tersirat, setiap cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memahami bagaimana sumber daya manusia diperlakukan dan dikelola, serta cara mereka berkomunikasi dan bekerjasama satu sama lain sangat penting bagi produktivitas dan daya saing.

Sumber daya manusia adalah inti dari daya saing

Sebelum mencapai ini, perusahaan harus menerapkan hubungan yang kooperatif dan harmonis antara mitra inti yaitu karyawan dan manajer. Berdasarkan ini; program SCORE dirancang untuk melengkapi perusahaan dengan perangkat yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja bisnis melalui: kerjasama di tempat kerja dan praktek-praktek kerja yang lebih baik di bidang-bidang seperti kualitas, produktivitas dan produksi yang lebih bersih, pengelolaan sumber daya manusia di tempat kerja.

2.0 Menetapkan tujuan dan menganalisa bisnis Anda

2.1 Menetapkan tujuan Anda

Di lingkungan yang semakin kompetitif saat ini, perusahaan harus terus-menerus beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah cepat dan kemajuan teknologi, agar dapat bertahan hidup dan berkembang. Dalam konteks beroperasi secara kompetitif untuk bertahan hidup dan untuk pengembangan, perusahaan dituntut untuk mengetahui dengan jelas dimana posisi mereka, menyusun rencana ke mana arah tujuan dan merencanakan bagaimana caranya agar sampai tujuan. Tanpa ini, perusahaan hanya akan mengikuti arus dan bereaksi terhadap perubahan, daripada bersikap proaktif terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka. Bersikap proaktif memerlukan penetapan tujuan yang akan memperjelas tujuan bisnis dan menyajikan perangkat navigasi penting untuk mengendalikan arah bisnis, sementara pada saat yang bersamaan membantu memfokuskan setiap orang didalam perusahaan untuk bertindak dengan cara yang bermanfaat bagi bisnis dan tujuan dari bisnis.

Anda mungkin sudah memiliki rencana untuk bisnis dan mengetahui 'mengapa Anda melakukan apa yang Anda lakukan' dan mempunyai ide tentang dimana Anda ingin bisnis Anda berada pada masa depan. Tantangan yang utama adalah menstruktur pikiran-pikiran Anda dan mencatatnya diatas kertas. Guna dari tujuan bisnis adalah untuk membantu Anda menentukan inti dari bisnis Anda dan memastikan bahwa kekuatan bisnis Anda terjaga. Tujuan bisnis yang bernilai dapat juga membantu Anda menginspirasi dan mengajak karyawan Anda dan para pemangku kepentingan inti (*stakeholders*) untuk mencapainya. Dibawah adalah beberapa pertanyaan yang dapat membantu dalam mendefinisikan tujuan bisnis Anda:

- Apakah Anda mendapat keuntungan yang cukup dari investasi modal Anda untuk melanjutkan bisnis?
- Apa yang Anda ingin rubah tentang bagaimana Anda mengelola bisnis Anda?
- Hubungan macam apa yang Anda inginkan terjadi antara manajemen dan karyawan?
- Apa kebutuhan pelanggan Anda dan apakah Anda memenuhinya?
- Proses apa yang diperlukan untuk dirubah atau diperbaiki agar bisnis Anda dapat beroperasi secara efisien dan efektif?

LATIHAN 1



Tuliskan tujuan bisnis Anda menggunakan pertanyaan-pertanyaan di atas sebagai acuan.

Tujuan bisnis saya adalah:

2.2 Menganalisa bisnis Anda

Sebelum Anda melakukan tindakan apapun untuk meningkatkan kinerja bisnis Anda, pertama-tama Anda perlu menganalisa situasi saat ini. Tujuan dari analisa bisnis adalah mengidentifikasi masalah atau kendala yang dapat menghentikan atau membatasi perusahaan mencapai tujuannya. Ketika menganalisa bisnis Anda harus mengidentifikasi ancaman dan peluang terhadap bisnis Anda. Setiap ancaman bagi bisnis Anda menjadi perhatian penting untuk kinerja bisnis.

Analisa bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan perangkat yang sederhana namun kuat, seperti analisa *SWOT*; *Strengths* ("Kekuatan"), *Weaknesses* ("Kelemahan"), *Opportunities* ("Peluang") dan *Threats* ("Ancaman"). *SWOT* sangat membantu dalam mencocokkan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan tingkat persaingan dimana perusahaan itu beroperasi. Tujuan analisa *SWOT* adalah:

- Mengungkapkan keunggulan daya saing Anda
- Menganalisa prospek penjualan, profitabilitas dan pengembangan produk
- Menyiapkan perusahaan Anda untuk menghadapi masalah-masalah
- Membuat pengembangan rencana kontingensi

Apabila dilakukan dengan benar, *SWOT* akan memberi Anda GAMBARAN MENYELURUH dari faktor-faktor yang paling penting yang dapat mempengaruhi kelangsungan dan kemakmuran perusahaan serta memberi RENCANA TINDAKAN. Dengan kata lain, analisa *SWOT* membantu perusahaan-perusahaan untuk merumuskan strategi mereka berdasarkan kekuatan dan

peluang yang teridentifikasi. Analisa *SWOT* harus dilakukan dalam kaitannya dengan tujuan bisnis yang ingin dicapai.

Ketika melakukan analisa *SWOT*, ada beberapa hal yang patut diingat:

- Mengetahui tentang kekuatan dan kelemahan organisasi Anda secara realistis
- Analisa harus membedakan keberadaan organisasi Anda pada hari ini, dan dimana posisinya pada masa depan
- Buatlah *SWOT* dengan singkat/sederhana dan hindari kerumitan yang tidak perlu

Matriks *SWOT*

	Faktor-faktor positif (untuk mencapai tujuan)	Faktor-faktor negatif (untuk mencapai tujuan)
Faktor-faktor internal (fakta / faktor-faktor organisasi)	<i>Strengths/Kekuatan</i> Hal-hal sekarang yang baik, perlu dijaga, dibangun dan digunakan sebagai pendorong	<i>Weaknesses/Kelemahan</i> Hal-hal yang sekarang buruk, perlu diperbaiki, dirubah atau dihentikan
Faktor-faktor external (fakta / faktor-faktor lingkungan dimana organisasi beroperasi)	<i>Opportunities/Peluang</i> Hal-hal yang baik untuk masa depan, diprioritaskan, diraih, dibangun dan dioptimalkan	<i>Threats/Ancaman</i> Hal-hal yang buruk untuk masa depan, direncanakan untuk mengaturnya atau melawannya

Studi Kasus

Mega-Steel *SWOT*

Studi kasus di bawah ini menunjukkan hasil dari latihan *SWOT* di Mega-Steel Ltd

Mega-Steel adalah pabrik baja stainless di Jiangsu Cina dan pemasok untuk unit perakitan otomotif terkenal di Cina. Perusahaan ini melakukan investasi pada alat-alat modern dan memiliki rencana untuk meningkatkan produksinya untuk memenuhi peningkatan permintaan untuk produk-produk baja stainless di Cina karena banyaknya produk baja stainless di luar negeri yang dipasok dari Cina. Tujuan perusahaan adalah untuk memperluas pangsa pasar di industri otomotif, serta diversifikasi lini produk, tetapi pertama-tama perusahaan perlu menganalisa bisnis untuk menentukan bagaimana cara yang terbaik agar hal ini dapat tercapai.

Dengan menggunakan matriks *SWOT* perusahaan telah mengidentifikasi strengths-weakness/kekuatan-kelemahan dan opportunities-threats/peluang-ancaman yang dianggap sangat penting untuk mengatasi dalam rangka mencapai tujuan bisnis memperluas pangsa pasar.

Strengths/Kekuatan

- Perusahaan memiliki pelanggan yang sudah mapan di Cina, dan akan terus memasok dan menawarkan lini produk baru
- Perusahaan ini berinvestasi pada peralatan modern guna meningkatkan kualitas dan meningkatkan produksi

Weaknesses/kelemahan

- Perusahaan tidak memiliki lingkungan kerja yang aman, dan memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi karena cedera
- Tidak adanya pelatihan yang layak bagi pekerja, termasuk pekerja baru, untuk meningkatkan keterampilan atau menggunakan peralatan secara aman
- Tidak ada sistem perekrutan yang tepat, pekerja direkrut melalui teman, kerabat atau dengan langsung datang
- Kualitas produk rendah yang menyebabkan tingginya biaya produksi

Opportunities/Peluang

- Industri otomotif di Cina sedang mengalami pertumbuhan yang kuat yang menyebabkan tingginya permintaan terhadap produksi baja stainless
- Peningkatan permintaan untuk berbagai suku cadang otomotif yang terbuat dari baja stainless membuka peluang untuk melakukan diversifikasi lini produk

Threats/Ancaman

- Pesaing dengan produk serupa akan memperluas lini produk mereka untuk mengambil pangsa pasar.
- Perusahaan memasuki pasar dengan produk dengan kualitas dan waktu pengiriman yang lebih baik
- Dengan meningkatnya permintaan terhadap tenaga kerja terampil, pekerja cenderung mencari perusahaan dengan praktek manajemen sumber daya manusia yang lebih baik

2.2.1 Memahami kekuatan (dan kelemahan) internal bisnis Anda

Kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) berasal dari kemampuan internal bisnis. Kekuatan perusahaan adalah sumber daya dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan keunggulan daya saing. Contoh-contoh dari kekuatan meliputi:

- Sebuah karakteristik khusus yang memberikan kemampuan yang penting
- Sebuah posisi tertentu di pasar di mana perusahaan memiliki keunggulan yang jelas atas para pesaingnya
- Aset dan sumber-sumber kompetitif dari keunggulan daya saing

Absennya kekuatan tertentu dapat dilihat sebagai suatu kelemahan dan karena itu dalam beberapa kasus, kelemahan mungkin merupakan lawan dari kekuatan. Ambil kasus di mana sebuah perusahaan memiliki kapasitas manufaktur dalam jumlah besar. Sementara kapasitas ini dapat dianggap sebagai kekuatan yang tidak dimiliki oleh pesaing, hal ini mungkin juga dianggap sebagai kelemahan jika investasi yang besar dalam kapasitas manufaktur mencegah perusahaan untuk bereaksi dengan cepat terhadap perubahan di lingkungan yang strategis. Contoh-contoh kelemahan adalah:

- Sebuah sumber kelemahan daya saing
- Hal-hal dimana perusahaan melakukannya dengan buruk atau tidak melakukannya sama sekali
- Bidang-bidang untuk masalah tertentu dimana bisnis akan rentan terhadap serangan dari pesaing

Identifikasi kekuatan dan kelemahan dapat dibuat lebih sistematis dengan menerapkan analisa terhadap bidang-bidang berikut,

- Keuangan: berapakah nominal harga, biaya dan investasi?
- Operasional: bagaimana kita mengelola sumber daya kita?
- Sumber daya manusia: apa yang mereka lakukan, apakah mereka memiliki ketrampilan yang kita perlukan?
- Pemasaran: bagaimana kita mengkomunikasikan apa yang kita lakukan secara efektif?
- Inovasi: apakah ide-ide baru dari semua bagian organisasi penting bagi kita?

Ketika mempersiapkan untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal, sangat berguna untuk melakukan:

- Siapkan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik yang berhubungan dengan tujuan bisnis atau produk yang Anda analisa. (Anda dapat menemukan beberapa pertanyaan dibawah ini untuk memulai)
- Lakukan wawancara individual atau membuat kelompok bersama-sama untuk melakukan *brainstorming*. Sedikit-sedikit dari keduanya ini kadang yang terbaik
- Daftar semua kekuatan yang ada sekarang. Kemudian pada gilirannya, daftarkan semua kelemahan yang ada sekarang. Coba untuk realistis

Dibawah ini adalah daftar yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari bisnis Anda. Lingkari jawaban Anda untuk menilai aspek bisnis Anda pada skala 1-3. Skala 1 sama dengan "sangat tidak setuju" , 2 sama dengan memadai, dan 3 sama dengan "sangat setuju."

Daftar ini mungkin perlu disesuaikan dengan konteks bisnis Anda sendiri. Untuk setiap kategori dalam daftar, nilailah kinerja Anda seakurat mungkin.

Area Fungsi-fungsi	Nilai		
Keuangan			
Bisnis Anda mempunyai sumber daya keuangan yang cukup untuk mendanai perubahan apapun yang Anda ingin lakukan	1	2	3
Bisnis Anda memiliki stabilitas keuangan yang cukup	1	2	3
Anda memiliki cukup modal untuk diinvestasikan kembali untuk pertumbuhan bisnis Anda	1	2	3
Anda memiliki hubungan yang baik dengan investor	1	2	3
Anda memiliki biaya unit keseluruhan yang lebih rendah dibanding pesaing Anda	1	2	3
Anda memiliki kelebihan dalam hal biaya dibanding pesaing Anda	1	2	3
Operasional			
Anda memiliki volume yang rendah dan terbatas untuk meningkatkan kemampuan Anda	1	2	3
Pabrik dan peralatan yang Anda miliki sudah tua atau ketinggalan jaman	1	2	3
Anda menggunakan teknologi rendah dalam bisnis Anda	1	2	3
Anda tidak memiliki akses yang mudah ke bahan/material mentah	1	2	3
Anda tidak memiliki akses yang mudah untuk suplai tenaga kerja terampil yang tersedia	1	2	3
Anda mendapatkan keluhan tentang kebisingan, pencahayaan dan kualitas udara di tempat kerja	1	2	3
Pabrik Anda berantakan, tidak produktif dan memberikan citra buruk bisnis Anda	1	2	3

Area Fungsi-fungsi	Nilai		
Anda mengalami banyak kejadian kecelakaan dan cedera di tempat kerja	1	2	3
Anda menyalakan banyak ruang untuk menyimpan stok yang tidak perlu dan produk yang tidak terjual	1	2	3
Bisnis Anda memiliki volume bahan limbah dan produk cacat yang tinggi	1	2	3
Anda sering mengalami kendala untuk memenuhi tenggat waktu pengiriman	1	2	3
Pabrik Anda memiliki tingkat output produk cacat yang tinggi	1	2	3
Sumber daya manusia dan kerjasama di tempat kerja			
Anda memiliki hubungan baik dengan karyawan Anda	1	2	3
Manajer Anda sangat berpengalaman	1	2	3
Manajer lini Anda memiliki keahlian yang diperlukan untuk mengelola pekerja dibawahnya	1	2	3
Anda melibatkan pekerja dalam proses pengambilan keputusan	1	2	3
Anda mendorong karyawan untuk memberi saran untuk perubahan	1	2	3
Anda sering menerapkan saran-saran yang dibuat oleh pekerja	1	2	3
Anda memberi karyawan Anda imbalan untuk kinerja yang baik	1	2	3
Anda berbagi pemikiran, ide dan keprihatinan dengan pekerja inti	1	2	3
Anda secara terbuka berbagi informasi (keuangan, perubahan mendatang) tentang bisnis Anda dengan pekerja	1	2	3
Bisnis Anda memiliki sistem untuk mendorong budaya kerja sama dan kesetaraan	1	2	3
Ada kesempatan pelatihan diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keahlian mereka	1	2	3
Anda membuat keputusan bisnis dengan masukan dari orang lain	1	2	3

Area Fungsi-fungsi	Nilai		
Anda jarang meminta karyawan untuk bekerja lembur untuk memenuhi tenggat waktu	1	2	3
Anda memiliki proses untuk perjanjian kerja bersama (PKB) yang formal	1	2	3
Pekerja Anda terlihat termotivasi	1	2	3
Anda tahu bagaimana mengatasi kinerja atau perilaku buruk	1	2	3
Pekerja Anda memiliki tingkat ketidakhadiran yang rendah	1	2	3
Pekerja merasa mereka diperlakukan dengan adil dan setara dibandingkan dengan orang lain	1	2	3
Pekerja Anda tidak berhenti bekerja karena pindah ke kompetitor Anda	1	2	3
Anda memastikan kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan tentang perlindungan terhadap hak-hak pekerja	1	2	3
Anda bekerja secara konstruktif dengan wakil pekerja termasuk serikat buruh yang ada	1	2	3
Pelanggan dan pemasaran			
Bisnis Anda memiliki sedikit pengetahuan tentang industri	1	2	3
Anda memiliki hubungan yang buruk dengan pemasok Anda	1	2	3
Anda tidak memiliki hubungan personal dengan pelanggan Anda	1	2	3
Pelanggan Anda memiliki pilihan untuk menggunakan produk pengganti	1	2	3
Pelanggan Anda pindah ke kompetitor Anda	1	2	3
Bisnis Anda diakui karena kualitas produk yang dihasilkan	1	2	3
Anda secara teratur memantau perubahan kebutuhan pelanggan Anda	1	2	3
Anda memiliki sistem/layanan pelanggan pendukung	1	2	3
Bisnis Anda memberikan kualitas pelayanan dan produk tepat waktu	1	2	3
Anda tidak atau jarang mendapat kembali barang-barang yang tidak bekerja dengan baik	1	2	3

Area Fungsi-fungsi	Nilai		
Anda memasukkan praktek-praktek bisnis yang bertanggung jawab secara sosial saat memasarkan bisnis Anda	1	2	3
Praktek bisnis dan citra Anda sesuai dengan pelanggan Anda	1	2	3
Gaya manajemen			
Anda selalu mengambil waktu untuk berpikir ke depan dan merencanakan masa depan bisnis	1	2	3
Anda menetapkan tujuan dan sasaran usaha yang jelas	1	2	3
Anda menentukan metode yang jelas yang akan memungkinkan bisnis Anda untuk mencapai tujuan	1	2	3
Anda secara teratur memantau pasar untuk peluang bisnis	1	2	3
Anda kerap menindaklanjuti tren di lingkungan eksternal bisnis Anda	1	2	3
Semua tanggung jawab dan tugas-tugas secara jelas didistribusikan di antara karyawan	1	2	3
Anda mengelola waktu secara efektif	1	2	3
Anda menyimpan catatan keuangan bisnis	1	2	3
Karyawan diberikan informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka	1	2	3
Anda memimpin dengan memberi contoh positif	1	2	3
Anda menerima kritik konstruktif dan bertindak berdasarkan itu	1	2	3
Anda mengakui kesalahan dan bertanggung jawab atas tindakan Anda	1	2	3
Anda menyisakan waktu untuk karyawan Anda dan mendengarkan apa yang mereka katakan	1	2	3
Anda membuat diri Anda mudah untuk dihubungi orang lain	1	2	3
Anda memperlakukan karyawan dengan rasa hormat dan martabat	1	2	3
Anda memiliki prosedur yang jelas di tempat untuk menyelesaikan konflik	1	2	3

Area Fungsi-fungsi	Nilai		
Anda melakukan penilaian kinerja karyawan secara formal	1	2	3
Anda kenal baik pekerja inti diantara staf Anda	1	2	3
Inovasi			
Anda memiliki proses formal untuk menghasilkan dan memelihara ide-ide baru	1	2	3
Anda memperbolehkan pekerja untuk memberikan ide-ide inovatif	1	2	3
Anda menawarkan waktu karyawan dan / atau sumber daya lain untuk mengembangkan ide-ide mereka sendiri	1	2	3
Anda melibatkan pelanggan dan pemasok dalam inovasi pekerjaan	1	2	3
Anda memberi pekerja imbalan untuk ide-ide mereka	1	2	3
Total nilai untuk semua bagian			

Peringkat:

1 = sangat tidak setuju, 2 = Abstein, 3 = sangat setuju

Peringkat Anda dihitung sebagai berikut

- Cukup menghitung berapa banyak (1, 2, 3,) yang Anda lingkari untuk setiap kategori.
- Tambahkan hasilnya.
- 1 merupakan yang nilai terendah dan mewakili yang paling negatif pada skala, dan 3 mewakili tertinggi dan mewakili yang paling positif pada skala.
- Bandingkan nilai untuk setiap kategori untuk menentukan daerah yang perlu Anda prioritaskan (Contoh: Jika nilai Anda untuk bagian keuangan tinggi pada skala-1-, Anda perlu untuk melihat lebih dekat pada bagian keuangan Anda untuk menentukan faktor-faktor apa yang menyebabkan kelemahan ini).

Kategori	1= sangat tidak setuju	2= Abstein	3= sangat setuju
Keuangan			
Operasional			
Pekerja/WC			
Pelanggan & Pemasaran			
Gaya Manajemen			
Inovasi			

LATIHAN 2



Kekuatan dan kelemahan dari bisnis Anda

Tuliskan kekuatan dan kelemahan utama dari bisnis Anda.

Daftar diatas dapat menjadi titik awal yang baik dalam analisis.

Kekuatan:

Kelemahan:

2.2.2. Memahami peluang (dan ancaman) eksternal dalam industri Anda

Langkah pertama untuk membawa bisnis Anda ke tingkat kinerja tinggi adalah dengan menyadari peluang dan ancaman dalam industri Anda. Jika Anda mengetahui peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mengendalikan industri Anda, Anda akan dapat fokus, dan menilai sejauh mana kekuatan dan kelemahan dari bisnis Anda yang cocok dengan peluang.

Memahami peluang dan ancaman dari Globalisasi

Faktor penting untuk diperhitungkan ketika menganalisa industri adalah proses globalisasi. Kecenderungan berintegrasi lebih besar pada perekonomian dunia sangat mungkin akan terus maju, dipicu oleh sejumlah kekuatan yang berbeda seperti:

- Penyebaran keputusan politik dari negara-negara untuk bergerak ke arah liberalisasi perdagangan dan adopsi ekonomi yang berorientasi pasar menghasilkan rantai pasokan global dan kompetisi global yang kini semakin menjadi norma;
- Penyebaran dan kemajuan telekomunikasi global dan perbaikan besar dalam sistem transportasi, yang mengarah pada internasionalisasi pilihan dan harapan pelanggan;
- Perubahan dalam preferensi karena meningkatnya pilihan pelanggan. Kemajuan dalam komunikasi internasional, peningkatan akses ke pengetahuan dan informasi, dan meningkatnya integrasi pasar telah menyebabkan tuntutan internasionalisasi dan preferensi konsumen. Tren tidak hanya menyebar dengan cepat di seluruh dunia, tetapi juga bergeser dan berubah sangat cepat. Keragaman produk meningkat, sementara siklus hidup produk menurun;
- Ada juga peningkatan penekanan pada tanggung jawab sosial bisnis. Hal ini paling lazim dalam pakaian, sepatu, barang-barang olahraga, dan industri mainan, tetapi juga merupakan faktor dalam pertanian, ritel, kehutanan, elektronik, dan, minyak dan gas. Masalah mulai dari buruh anak, upah, kondisi kerja, hak-hak serikat buruh, dan hak-hak masyarakat adat dan komunitas terhadap dampak lingkungan, eko-efisiensi (*"eco-efficiency"*) dan korupsi. Ide tentang tanggung jawab sosial bisnis adalah bahwa ada berbagai harapan untuk bisnis, hukum nasional, pedoman untuk hal non - mandatori, perjanjian internasional dan harapan sukarela, semua memainkan peran penting dalam menentukan apa yang dikenal sebagai "Tanggung Jawab Sosial Bisnis."

Peluang dan ancaman dapat dianalisa secara sistematis dengan melakukan analisa STEEP. Analisa STEEP singkatan dari **S**osial-budaya, **T**eknologi, **E**konomi, **E**kologis dan **P**olitik / analisa hukum. Analisa STEEP memfokuskan pada faktor-faktor yang berada di luar kendali Anda tetapi berdampak pada cara industri dan bisnis Anda akan berkembang.

- Tekanan sosial budaya adalah tekanan yang berdampak pada industri dan bisnis Anda sebagai akibat dari budaya umum dan sistem tata-krama. Sebagai contoh, dampak dari globalisasi adalah interaksi bisnis antar negara meningkat tajam dan akibatnya sektor bisnis akan menuju praktek bisnis yang umum daripada mengembangkan sendiri dan

dalam beberapa kasus akan menerapkan beberapa praktek pengelolaan terbaik dari budaya lain. Sistem sosial budaya akan selalu berubah, dan pelaku bisnis harus tetap memperhatikan tren jangka panjang terutama karena pesaing global juga bergerak ke pasar mereka. Contoh tekanan sosial budaya yang lain adalah:

- ♦ Perubahan demografi atau gaya hidup
- ♦ Perubahan selera konsumen atau pola kerja
- Tekanan teknologi berdampak pada industri dan bisnis Anda sebagai akibat dari perkembangan teknologi. Sebagai contoh, keberadaan Internet telah merevolusi cara orang bekerja dan berkomunikasi, menciptakan sebuah industri baru di sektor jasa dan menyingkirkan perdagangan tradisional lainnya. Contoh-contoh dari tekanan teknologi adalah:
 - ♦ Standar teknologi baru (misalnya "blue ray", HDTV dan lain-lain)
 - ♦ Teknologi komunikasi dan transportasi
- Tekanan ekologis berdampak pada industri dan bisnis Anda dari eko-sistem lingkungan sekitar. Sebagai contoh, dalam industri ski, cuaca dingin adalah penentu utama kegiatan bisnis. Pola-pola di tingkat lokal, regional dan global eko-sistem akan selalu berubah. Sebagai contoh, di Timur Laut Cina, kekeringan dalam beberapa tahun terakhir telah mendorong naiknya harga air dan mengancam kelangsungan hidup pertanian yang beririgasi. Contoh-contoh kekuatan ekologis adalah:
 - ♦ Keprihatinan pada kesehatan dan makanan membuka peluang bagi makanan organik dan eko-wisata
 - ♦ Penghematan penggunaan air dan listrik akibat perubahan iklim
- Tekanan ekonomi yang berdampak pada industri dan bisnis Anda sebagai akibat dari perkembangan ekonomi makro di tingkat nasional, di tingkat regional dan dalam ekonomi global. Sebagai contoh, depresiasi mata uang Dollar AS pada dasarnya telah mengurangi biaya produk dan jasa dalam Dollar AS dan dipatoknya kurs mata uang relatif terhadap Euro telah membuat produk-produk Eropa lebih mahal. Contoh-contoh dari kekuatan ekonomi adalah:
 - ♦ Liberalisasi pasar telah membuka pasar baru
 - ♦ Peningkatan biaya transportasi akibat kenaikan harga minyak membuat komponen yang diproduksi secara lokal lebih menarik
- Tekanan politik/hukum, adalah tekanan berdampak pada industri dan bisnis Anda sebagai akibat dari perkembangan politik dan hukum yang telah berlaku dan yang baru, atau kurangnya penegakan hukum. Sebagai contoh, pengadaan pasar umum di tingkat regional mengurangi hambatan perdagangan dalam pasar sejenis, tapi mungkin menimbulkan undang-undang lokal yang baru mengenai standar-standar lingkungan, praktek perburuhan dan lain-lain. Contoh-contoh politik/kekuatan hukum adalah:
 - ♦ Perubahan dalam undang-undang perburuhan atau regulasi industri
 - ♦ Standar kesehatan dan keselamatan baru

Informasi tentang bagaimana industri Anda berkembang dan peluang dan ancaman yang anda hadapi dapat diperoleh dari Pemerintah, Perusahaan Anda atau Asosiasi Industri.

Ketika mempersiapkan tugas memahami peluang dan ancaman eksternal dalam bisnis Anda, sangat bermanfaat untuk melakukan:

- Daftar semua peluang yang ada di masa depan. Identifikasi semua peluang dengan periode waktu mereka bila mungkin
- Daftar semua ancaman yang ada di masa depan. Klasifikasikan semua ancaman sesuai tingkat keseriusan dan dan kemungkinan akan terjadi

Analisa pesaing

Analisa pesaing adalah tahap kedua dari analisa eksternal. Oleh karena itu, di samping melakukan analisa STEEP, penting untuk menganalisa pesaing saat ini dan pesaing potensial di pasar. Biasanya ada yang Anda sebut pesaing langsung yang menawarkan produk dan layanan serupa di pasar, dan pesaing tidak langsung yaitu pesaing yang kurang sekuat pesaing langsung tetapi masih relevan. Pemahaman tentang kedua tipe pesaing itu penting untuk menentukan peluang dan ancaman yang ada dalam rangka menentukan bagaimana bisnis Anda dapat mengambil keuntungan dari peluang dan ancaman itu.

Biasanya ada dua pendekatan yang diambil untuk mengidentifikasi pesaing. Yang pertama adalah apa yang dikenal sebagai pendekatan berbasis pelanggan. Pendekatan ini melihat pada perspektif pelanggan yang membuat pilihan di antara pesaing dalam rangka mencari tahu mengapa pelanggan memilih satu produk atau jasa dari yang lainnya. Pendekatan kedua untuk mengidentifikasi pesaing adalah dengan menempatkan pesaing menurut kelompok strategi berdaya saing. Hal ini berarti, sebagai contoh; kelompok dengan memiliki karakteristik yang sama seperti ukuran, dan sumber daya, dan distribusi. Dalam kedua pendekatan, pesaing dikelompokkan menurut tingkat mereka bersaing, yang kemudian dapat digunakan untuk menentukan tindakan untuk mengisi kesenjangan yang ada.

Ketika melakukan analisa pesaing, pastikan untuk mengidentifikasi daerah yang pesaing Anda kurang menguasai dan mengambil keuntungan penuh dari kesempatan ini untuk menjembatani kesenjangan yang ada antara Anda dan pesaing Anda. Ini dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti memposisikan bisnis Anda di pasar melalui diferensiasi produk, dimana anda memperkenalkan fitur-fitur khusus yang membuat produk Anda unik, dengan memfokuskan produk Anda untuk segmen pasar tertentu, dan / atau memfokuskan produk untuk tempat yang menekankan biaya dengan menawarkan harga lebih baik dibandingkan pesaing Anda di pasar. Anda bisa menggunakan kombinasi dari ketiganya jika diperlukan.

Perhatian khusus harus selalu diberikan kepada kekuatan dan kelemahan pesaing, karena akan membantu Anda untuk memanfaatkan kelemahan pesaing, atau menghindari kekuatan pesaing dan menemukan alternatif untuk mengatasinya. Berikut adalah pertanyaan untuk membantu Anda dalam menganalisa pesaing:

- Siapa pesaing langsung Anda? Siapa pesaing tidak langsung Anda? dan siapa pesaing potensial Anda?
- Apa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing pesaing?
- Mana dari pesaing Anda yang telah lama berhasil? Dan mengapa?
- Apa aset atau keterampilan yang telah atau kurang dimiliki oleh pesaing Anda?

- Apa keuntungan yang bisa dimanfaatkan oleh pesaing potensial untuk memasuki pasar dan menjadi pesaing yang lebih berbahaya?
- Apakah ada pesaing Anda sedang melakukan perluasan pasar, dan / atau ekspansi produk?

LATIHAN 3



Peluang dan ancaman dalam industri Anda.

Tuliskan peluang dan ancaman utama dari sisi eksternal bagi bisnis Anda. Analisa STEEP dan analisa pesaing di atas adalah titik awal yang baik.

Peluang:

Ancaman:

2.3 Merumuskan strategi bisnis yang didasarkan pada analisa *SWOT*

Dalam merumuskan sebuah strategi sangatlah penting untuk mengambil temuan dari analisa *SWOT* dan menganalisanya lebih jauh. Masing-masing faktor internal harus dicocokkan dengan faktor eksternal dan diubah menjadi tindakan.

Kekuatan harus dicocokkan dengan peluang dan diubah menjadi tindakan. Sebagai contoh, bagaimana cara bisnis dapat menggunakan kekuatannya untuk memanfaatkan peluang di pasar. Kekuatan yang tidak cocok dengan peluang yang tersedia terbatas kegunaannya. Misalnya perusahaan yang paling efisien dalam membuat produk yang tidak ada permintaan tidak akan menjadi makmur. Demikian pula peluang yang tidak cocok dengan kekuatan terbatas kegunaannya karena perusahaan akan mengalami kesulitan mengambil keuntungan dari peluang itu.

Kekuatan juga harus dicocokkan dengan ancaman untuk mengidentifikasi bagaimana kekuatan dapat membantu perusahaan untuk bertahan dari ancaman. Tabel di bawah ini berguna dalam mengubah *SWOT* menjadi tindakan.

Kelemahan harus diubah menjadi kekuatan. Contoh-contoh berikut memberikan ide-ide bagaimana hal ini dapat dilakukan:

- Kelemahan teknologi – dengan berinvestasi dalam teknologi dan pelatihan
- Kesenjangan keterampilan – dengan berinvestasi dalam pelatihan budaya kerja sama
- Ketergantungan pada satu produk – dengan diversifikasi lini produk
- Kelemahan dari merek – dengan mengubah posisi produk
- Biaya tinggi atau rendahnya mutu – dengan mengenalkan program-program perbaikan yang berkesinambungan berdasarkan tim perbaikan perusahaan

Bahkan ancaman dapat diubah menjadi peluang. Sebagai contoh, undang-undang pengelolaan sampah yang baru dapat diubah menjadi peluang jika perusahaan mulai menjual layanan pengumpulan sampah perusahaan lain.

Ketika menyiapkan perumusan rencana tindakan:

- Tinjau kembali matriks *SWOT* Anda untuk menciptakan sebuah rencana tindakan untuk mengatasi 4 area dalam *SWOT*

LATIHAN 4



Rencana Tindakan *SWOT*

	Kekuatan Internal	Kelemahan Internal
Peluang Eksternal	Memanfaatkan area bisnis ini	Meningkatkan kinerja area bisnis ini
Ancaman Eksternal	Memantau area bisnis ini sehingga tidak membahayakan di masa depan	Menghilangkan kelemahan dimana ancaman serius sedang dihadapi

STUDI KASUS: Mega-Steel Rencana Tindakan *SWOT*

Berdasarkan analisa *SWOT* dari keadaan perusahaan saat ini, Mega-Steel telah merumuskan rencana-rencana tindakan berikut dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

	Kekuatan Internal	Kelemahan Internal
Peluang eksternal	<ul style="list-style-type: none">Perusahaan berencana untuk diversifikasi produk dan menawarkan produk-produk baru kepada pelanggan yang sudah ada dan baruKarena meningkatnya permintaan, pelanggan cenderung menuntut kapasitas produksi volume tinggi. Oleh karena itu, Mega-Steel akan mempromosikan kepada pelanggan yang sudah ada dan baru mengenai tingkat kapasitas produksi dan kualitas produksi yang didapatkan dengan menggunakan peralatan modern	<ul style="list-style-type: none">Resiko keselamatan dalam pekerjaan akan diidentifikasi dan dihilangkan, dan pelatihan keselamatan akan diberikan kepada pekerjaAkan ada pelatihan regular untuk karyawan untuk meningkatkan keterampilanPerusahaan akan menetapkan kebijakan Sumber Daya Manusia dan membuat perubahan pada praktek perekrutan saat ini

	Kekuatan Internal	Kelemahan Internal
		<ul style="list-style-type: none"> Sebuah tim jaminan kualitas (<i>Quality Assurance</i>) akan dibentuk untuk mempromosikan pentingnya mutu dan melakukan pemeriksaan kualitas secara regular
Ancaman eksternal	<ul style="list-style-type: none"> Memonitor perusahaan lain yang memasuki pasar dengan keunggulan daya saing seperti biaya, fokus produk dan diferensiasi produk 	<ul style="list-style-type: none"> Memonitor data industri untuk melihat praktek-praktek terbaik, dan pemain-pemain di industri dalam rangka menganalisa persaingan dan menjembatani kesenjangan kualitas produk dan manajemen sumber daya manusia

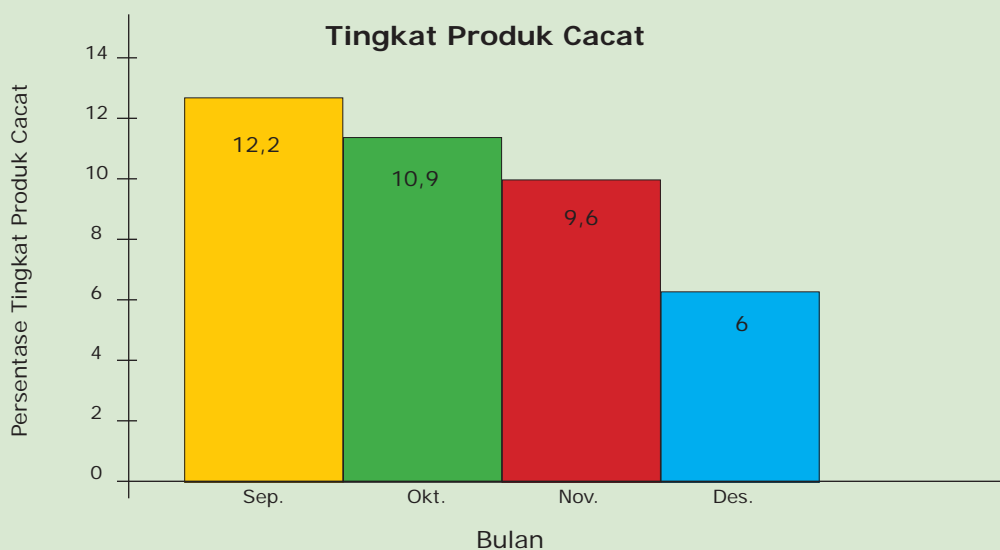
Sebelum melanjutkan ke bab berikutnya, lihat lagi tujuan-tujuan bisnis Anda (latihan 1). Apakah tujuan-tujuan tersebut realistis atau apakah perlu direvisi? Jika demikian, silakan kembali ke awal bab ini dan memikirkan bagaimana tujuan bisnis Anda sebaiknya ditulis agar dapat memandu bisnis.

3.0 Mencapai tujuan Anda melalui karyawan Anda

Anda sekarang memiliki pemahaman yang baik tentang situasi bisnis Anda, dengan peluang dan masalah dan Anda mungkin telah mendapatkan beberapa gagasan untuk bertindak. Bagian ini akan membantu Anda menjelajahi pilihan untuk lebih memaksimalkan kinerja Anda melalui pekerja. Penting untuk dicatat bahwa tidak semua masalah bisnis dapat diatasi melalui manajemen sumber daya manusia yang lebih baik. Namun, mengejutkan banyaknya masalah bisnis yang bersumber pada keterlibatan dan keikutsertaan pekerja. Hal ini terutama penting untuk usaha kecil dan menengah yang memiliki keunggulan daya saing yang tidak harus ditentukan oleh modal, peralatan atau teknologi. Berikut ini adalah contoh yang menunjukkan hal ini.

STUDI KASUS: Masalah dengan tingkat produk cacat tinggi

Sebuah pabrik garmen di Sri Lanka tengah menghadapi tingkat produk cacat yang tinggi disebabkan oleh kurangnya pengecekan kualitas. Untuk mengatasi hal ini, pabrik menunjuk tim *Quality Assurance* (QA) dan tim ini ditugaskan untuk meninjau kebijakan kualitas yang ada dan dokumen mutu untuk semua lini produksi, mendorong keterlibatan pekerja dalam proses peninjauan, merampingkan pekerjaan pengecek kualitas, mengorganisir pemeriksaan kualitas acak beberapa kali sehari, dan memberi penghargaan kepada satu pekerja per lini produksi untuk pekerjaan yang baik dalam mempertahankan kualitas. Selain itu, poster-poster ditampilkan diseluruh pabrik menekankan pentingnya "mendapatkan hasil secara benar pada pertama kali" dan menerapkan sistem pengecekan kualitas. Akibatnya, pabrik mencapai 50% pengurangan dalam tingkat produk cacat (*defect rate*) hanya dalam empat bulan, dari 12,2% menjadi 6%.

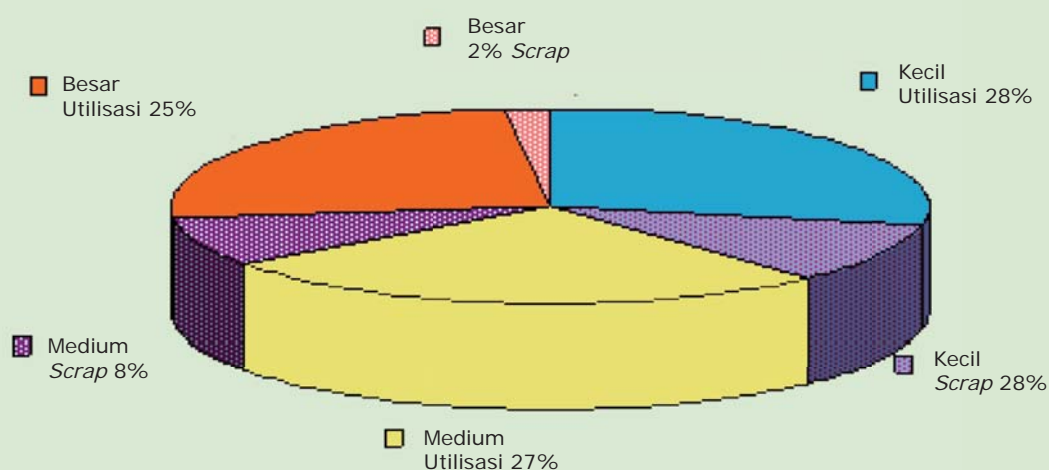


Selain mencapai 50% pengurangan tingkat produk cacat, perusahaan telah mengakui terjadi perubahan yang signifikan pada tingkat motivasi dan sikap para pekerja untuk berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan rasa bangga terhadap pekerjaan mereka. Pekerja kini lebih bersedia untuk berinteraksi dengan manajemen dan bekerja sebagai sebuah tim untuk merencanakan perbaikan di masa depan. Seorang anggota tim mengatakan “manfaat dari bekerja dalam sebuah tim adalah bahwa kita dapat menghasilkan dan memproses lebih banyak ide untuk memecahkan masalah lebih cepat daripada sebelumnya”

STUDI KASUS: Masalah dengan volume limbah yang tinggi

Sebuah perusahaan manufaktur komponen pelat metal di India sedang menghadapi masalah dengan besarnya jumlah sisa bahan produksi dan potongan-potongan akhir yang dihasilkan dari sisa lembaran dan lempengan metal yang digunakan di mesin press. Sebuah tim yang anggotanya terdiri dari pekerja ruang alat, produksi, jaminan kualitas (QA), penyimpanan dan operator berkumpul untuk mengatasi masalah ini. Tim ini menganalisa komponen lembaran metal yang ada dan sisa bahan produksi (*scrap*) serta potongan-potongan akhir yang dihasilkan, kemudian menganalisa jumlah komponen yang lembarannya mempunyai ketebalan yang sama dan mengelompokkan mereka menurut masing-masing ukuran kecil, menengah dan besar, dan kemudian mencoba berbagai pendekatan alternatif untuk menggabungkan dua atau lebih komponen dalam satu lembar besar dan satu lembar kecil lainnya untuk dapat digabungkan dengan sisa bahan produksi. Pendekatan ini meminimalisasi limbah dan pemanfaatan dari sisa bahan produksi dan potongan-potongan akhir untuk memproduksi komponen baru tidak hanya menghasilkan keuntungan dari limbah, tetapi juga memberikan pengurangan cukup besar untuk biaya pembuatan produk itu sendiri.

Total sisa bahan produksi (*scrap*) per ukuran



Kecil = 38% Medium = 35% Besar = 27%

Total pemanfaatan sisa bahan produksi = 80%

Dalam upaya untuk meneruskan program baru meminimalisasi limbah, tim bertemu mingguan untuk membahas jadwal kerja dan menentukan cara untuk menggunakan material lebih efisien dalam rangka mengurangi atau menghilangkan sisa-sisa bahan produksi yang dihasilkan dari setiap produk baru yang datang melalui lini produksi. Tim telah melaporkan bahwa rantai produksi tampak lebih teratur, menyediakan lebih banyak ruang kerja dan membuat pekerja mudah untuk menemukan alat-alat dan benda lainnya. Diskusi dan proses pengambilan keputusan bersama yang melibatkan pengurangan bahan sisa/sampah juga telah meningkatkan komunikasi antara manajemen dan pekerja yang sekarang berinteraksi lebih teratur dan efektif.

STUDI KASUS: Keselamatan dan kesehatan di tempat kerja

Sebuah pabrik garmen sedang menghadapi sejumlah isu-isu kesehatan dan keselamatan yang berhubungan dengan kecelakaan di lantai produksi seperti ruangan tempat pemotongan tidak menggunakan pengaman pisau, resiko keselamatan pekerja seperti bekerja berdekatan dengan kabel listrik yang tergantung di ruang press dan cedera karena tata letak yang tidak ergonomis di lantai jahit, yang semuanya telah berkontribusi terhadap tingkat ketidakhadiran pekerja. Pabrik memutuskan untuk mengambil tindakan dengan membentuk tim keselamatan dan kesehatan kerja yang anggotanya adalah wakil-wakil terpilih dari setiap bagian di pabrik, untuk mengidentifikasi area untuk tindakan. Tim merekomendasikan tersedianya kursi dengan sandaran kepala, dan menyarankan pekerja untuk bekerja pada posisi duduk yang benar untuk menghindari cedera punggung, mengubah tata letak tempat kerja dan membersihkan kabel listrik yang bergantungan, yang beresiko pada keselamatan. Tim juga menerapkan penggunaan pengaman pisau di ruang potong. Perubahan sederhana ini memastikan tempat bekerja menjadi lebih ergonomis, sehingga berkontribusi untuk mempertahankan tenaga kerja yang sehat. Penggunaan pengaman pisau juga menunjukkan perubahan yang signifikan, karena cedera pada pekerja berkurang secara drastis, dan membuat karyawan merasa jauh lebih aman ketika menggunakan mesin pemotong, sehingga bisa berkonsentrasi pada pekerjaan mereka; khususnya memotong kain secara konsisten, dimana hal ini telah meningkatkan kualitas produk secara khusus dalam produksi pakaian yang memenuhi spesifikasi pengukuran.



Ruang potong sekarang tetap bersih karena gulungan-gulungan bahan kain disimpan dalam gudang, dan bukannya didekat meja memotong sampai nantinya dikeluarkan perintah pemotongan, sehingga menghilangkan kecelakaan yang berhubungan dengan tersandung pada gulungan kain. Keputusan sederhana ini juga merupakan faktor dalam mengurangi pekerjaan tambahan yang melibatkan pembersihan noda sebagai akibat dari pekerja yang menginjak menginjak bahan kain atau terseret di lantai kotor.

Seperti yang ditunjukkan dalam kasus-kasus di atas, melibatkan pekerja, dapat membangun momentum bagi karyawan yang terampil dan termotivasi, untuk menerapkan pengetahuan mereka terhadap rencana perbaikan kinerja, seperti peningkatan kualitas, pengurangan sampah atau peningkatan praktek keselamatan dan resiko bekerja. Keterlibatan pekerja merupakan keunggulan daya saing terbaik yang dapat dimiliki sebuah usaha kecil dan menengah, dan ketiga kasus diatas menunjukkan bahwa para pekerja adalah pemangku kepentingan kunci dalam setiap bisnis dan sangat penting dalam memberikan rencana perbaikan kinerja. Relevansi pekerja untuk mengubah atau menerapkan rencana perbaikan yang sederhana tidak lagi menjadi pertanyaan tentang kapan, tetapi tentang bagaimana, dan menjawab pertanyaan ini sangat penting bagi daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis saat ini.

LATIHAN 5



Berdasarkan tujuan bisnis dan rencana tindakan *SWOT* Anda, tuliskan TIGA area prioritas yang Anda ingin perbaiki dalam 12 bulan kedepan.

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, program ini dirancang untuk membantu Anda dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusi melalui hubungan manajemen-pegawai dan praktek-praktek di tempat kerja yang lebih baik. Tujuannya adalah untuk memberi perhatian pada hubungan antara pegawai dan manajemen yang sering diabaikan ketika merumuskan solusi bisnis. Tanpa hubungan kerjasama di tempat kerja ini, akan sangat sulit untuk mencapai tujuan Anda dan memajukan bisnis Anda di masa depan.

Oleh karena itu sangat penting bahwa sebelum terlibat dalam proses perbaikan, Anda mengacu pada empat modul lain yang membentuk program ini, dan dirancang untuk melengkapi kerjasama di tempat kerja dalam meningkatkan kualitas, meningkatkan produktivitas, mengelola pegawai, dan mengatur tempat kerja.

4.0 Kerjasama di tempat kerja yang lebih baik: Dasar keberhasilan bisnis

4.1 Apakah yang dimaksud dengan kerjasama di tempat kerja?

Kerjasama di tempat kerja adalah suatu proses dimana karyawan dan manajemen berpartisipasi bersama melalui keterlibatan dan diskusi, dalam memecahkan masalah yang menjadi perhatian bersama. Ini adalah mekanisme komunikasi yang memungkinkan kedua belah pihak untuk saling memahami kebutuhan, minat dan kesulitan dan kemudian membangun sebuah lingkungan kerja yang didasarkan pada kemitraan yang memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman yang saling menguntungkan pengusaha dan karyawan.

Sekarang banyak perusahaan melihat kerjasama di tempat kerja sebagai sumber keunggulan daya saing yang penting. Keunggulan daya saing ini akan terbangun bila seorang pengusaha dapat membangun tim karyawan yang bermotivasi tinggi, berdedikasi dan efisien demi meningkatkan kualitas produk dan jasa yang ditawarkan kepada para pelanggannya. Karakteristik dominan yang mendasari kerjasama di tempat kerja adalah dukungan manajemen dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, agar kerjasama di tempat kerja menjadi efektif, komitmen manajemen puncak sangat penting.

Didasarkan pada penghormatan terhadap hak-hak pekerja, prinsip inti untuk menciptakan kerjasama di tempat kerja yang efektif adalah pengaturan dalam membangun dan memperbaiki hubungan antara manajemen dan pekerja dalam perusahaan. Hal ini melibatkan interaksi antara pekerja dan manajer pada semua tingkatan dalam suatu perusahaan. Interaksi berarti para pekerja dan manajer bersama-sama datang untuk berbicara, mendengarkan, berdiskusi, berkompromi, dan membuat keputusan. Tujuan interaksi ini adalah untuk memecahkan masalah yang menjadi perhatian pekerja dan manajer, sehingga meningkatkan kepentingan baik pekerja maupun manajemen. Ini berarti semua kerjasama di tempat kerja yang sukses memiliki fitur-fitur standar seperti kesediaan para pihak untuk berbagi informasi dan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif.

Kerjasama di tempat kerja yang efektif dimaksudkan untuk membantu suatu perusahaan dalam:

- Meningkatkan pengambilan keputusan dan kinerja organisasi melalui kerjasama dan komunikasi antara manajemen dan pekerja
- Meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen melalui pelatihan keterampilan yang tepat, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan dan penghormatan terhadap hak-hak pekerja
- Membangun rasa saling menghormati dan saling percaya antara manajemen dan staf
- Meningkatkan lingkungan kerja

Untuk mensukseskan kerjasama di tempat kerja, penting bagi karyawan dan pengusaha memahami peran dan tanggung jawab mereka masing-masing. Modus kerjasama di tempat kerja yang dapat diadopsi guna melibatkan pengusaha dan pekerja bervariasi tergantung pada ukuran, dan kebutuhan dari suatu perusahaan. Namun, yang penting adalah bahwa hal itu memfasilitasi pertukaran pandangan secara terbuka antara manajemen dan pekerja. Pada akhirnya, perubahan menuju perbaikan dimulai dari sumber daya manusianya dan dapat berkembang hanya jika ada partisipasi aktif yang berkesinambungan dari karyawan dan pengusaha.

LATIHAN 6



Apa bentuk kerjasama di tempat kerja yang diterapkan di perusahaan anda?

4.2 Manfaat-manfaat peningkatan kerjasama di tempat kerja

Lingkungan dimana pengusaha dan pekerja bekerja sama atas dasar saling percaya dan keyakinan membuat metode-metode dan praktek-praktek perbaikan yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing menjadi lebih mudah untuk disetujui.

Inisiatif perbaikan di tempat kerja sering kali gagal jika lingkungan operasional dipengaruhi oleh ketidakpercayaan, sikap buruk dan konfrontasi. Dalam beberapa kasus, situasi dapat juga meningkat ke tingkat konflik terbuka dan sengketa, yang pastinya mengganggu proses produksi, dan dalam beberapa kasus mengakibatkan penghentian kerja kolektif. Membangun kerjasama di tempat kerja yang baik merupakan salah satu cara untuk mempromosikan kepentingan bersama dan mencegah perselisihan dengan menyelesaikan keluhan dan mencegahnya meningkat ke sengketa besar dengan menanggapi keluhan saat keluhan muncul.

Selain itu, manfaat dari kerjasama di tempat kerja adalah meningkatkan kinerja perusahaan dalam semua dimensi sehingga menghasilkan tenaga kerja yang lebih termotivasi dan produktif dan memimpin perusahaan menjadi lebih berdaya saing dan menguntungkan.

Sebagai hasil dari upaya kerja sama yang efektif di tempat kerja, perusahaan dapat berhasil melaksanakan perubahan seperti meningkatkan produktivitas, meningkatkan keselamatan pekerja, meningkatkan kualitas produk, memfasilitasi pertukaran informasi, serta meningkatkan semangat kerja dan partisipasi pekerja.

Seperti diilustrasikan dengan contoh-contoh di bawah ini, kerjasama di tempat kerja diperlukan untuk:

- Memfasilitasi kesepakatan mengenai kebijakan bisnis dan praktek-praktek tempat kerja yang dirancang untuk peningkatan produktivitas

Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk negosiasi. Sebagai contoh, di tempat kerja yang tidak mempunyai area yang layak bagi pekerja untuk makan, para pekerja dipaksa untuk makan di tempat bekerja mereka dan kemudian melakukan pekerjaan sehingga menghasilkan produk cacat seperti produk yang tercemari noda. Praktek seperti ini khususnya menimbulkan risiko kesehatan di tempat kerja dimana bahan kimia berbahaya digunakan. Masalah ini dapat dengan mudah diselesaikan dengan menyediakan area untuk bekerja dan untuk makan yang layak bagi pekerja dan memastikan pekerja tidak lagi makan di lingkungan kerja mereka. Perjanjian ini akan mencegah pencemaran produk dan cedera pada pekerja, serta menghilangkan biaya, dan mengurangi waktu yang diinvestasikan untuk memperbaiki produk yang tercemar. Pekerja juga harus diperbolehkan untuk memilih perwakilan mereka untuk negosiasi seperti ini.

- Memperkenalkan metode-metode kerja dan manajemen baru di berbagai area yang berbeda dalam perusahaan.

Ini dapat berarti pengambilan keputusan bersama seperti perpanjangan jam kerja jika diperlukan dikarenakan pengiriman yang terburu-buru untuk mengejar tenggat waktu, manajemen dan pekerja mendiskusikan target dan urgensi tenggat waktu pengiriman dan sepakat pada bagaimana pekerjaan akan ditangani termasuk kompensasi yang sesuai untuk pekerjaan. Proses pengambilan keputusan bersama akan memungkinkan kedua belah pihak untuk membuat perjanjian yang mengikat tentang perpanjangan

jam kerja yang bukan merupakan kejadian sehari-hari, dan ketika itu terjadi, itu akan dikelola sesuai dengan kriteria yang telah disepakati.

- Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Sebagai contoh, sebelum perubahan cara di lini produksi atau pengenalan komponen baru, para pekerja diberikan arahan yang jelas oleh pengawas (*supervisor*) lini yang mengizinkan setiap pekerja yang terlibat untuk mendiskusikan, dan memberikan umpan balik mengenai apa yang layak untuk diproduksi, persiapan kerja apa yang diperlukan untuk mengakomodasi perubahan cara sebelum memulai produksi, seperti meng-upgrade peralatan atau meningkatkan keterampilan pekerja dan sebagainya. Dengan cara ini, manajemen dan pekerja mempunyai ekspektasi yang jelas tentang kerja apa yang dilibatkan dan lebih siap untuk menghindari produk berkualitas buruk dan penundaan ketika produksi dimulai.

- Meningkatkan fleksibilitas perusahaan dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk merespon pergeseran pasar.

Meningkatkan fleksibilitas dapat dilakukan dengan memberikan pekerja pelatihan silang (*cross training*) sehingga mereka mampu mengoperasikan lebih dari satu mesin atau menangani material yang berbeda. Hal ini memungkinkan pekerja untuk tidak hanya meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga meningkatkan fleksibilitas sehingga mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan pengenalan pekerjaan yang menggunakan cara dan material baru.

- Mendorong inovasi dan untuk berbagi informasi.

Sebuah metode sederhana adalah manajemen di dalam dialog dengan para pekerja dan dengan bantuan tim peningkatan perusahaan setuju pada skema, yang mendorong pekerja untuk memberikan saran dan ide-ide baru yang dievaluasi secara berkala oleh tim pekerja dan manajer. Pekerja yang memberikan ide kemudian diberikan penghargaan. Hal ini mungkin bervariasi dari pabrik ke pabrik.

4.3 Kerjasama di tempat kerja saat krisis ekonomi

Prospek peningkatan produktivitas melalui kerjasama di tempat kerja menjadi kasus yang baik untuk memperkenalkan atau memperluas kerjasama di tempat kerja dalam bisnis Anda. Namun, banyak perusahaan tidak melihat perlunya perubahan selama bisnis berjalan baik. Pengalaman menunjukkan bahwa banyak perusahaan berubah hanya ketika bisnis mereka dalam krisis yang serius. Suatu krisis bisa menjadi kesempatan yang baik untuk membuat perubahan karena bagi setiap pekerja, kebutuhan untuk melakukan hal-hal yang berbeda sudah lazim. Namun, ada argumentasi yang bagus untuk memperkenalkan kerjasama di tempat kerja sebelum krisis terjadi dalam perusahaan Anda.

Pertama-tama, dengan penekanan pada perbaikan perusahaan yang terus-menerus, bekerjasama di tempat kerja merupakan suatu pendekatan yang membuat bisnis Anda lebih tahan terhadap krisis ekonomi. Anda mungkin bisa menghindari krisis yang parah sedini mungkin apabila semua karyawan selalu terlibat dalam perbaikan operasional perusahaan. Kedua, membangun komunikasi yang baik, saling menghormati dan mempercayai akan jauh lebih mudah dilakukan ketika para manajer dan pekerja tidak dibawah tekanan berat untuk

bertahan hidup. Membangun sistem kerjasama di tempat kerja sebelum krisis memungkinkan Anda untuk berkonsentrasi pada peningkatan kelangsungan keuangan bisnis Anda ketika lingkungan ekonomi memburuk.

Ketiga, untuk bertahan dan tetap kompetitif selama krisis, sebagian besar bisnis akan bertujuan untuk mengurangi biaya. Reaksi pertama adalah dengan mengurangi karyawan. Namun, dengan mengurangi karyawan, perusahaan bisa mudah kehilangan pengetahuan penting yang ada di kepala dan tangan karyawan mereka. Kehilangan sebagian dari pengetahuan ini mungkin mengakibatkan biaya yang lebih tinggi dari pada penghematan gaji. Pada sebagian besar perusahaan, ada potensi penghematan biaya perusahaan yang spesifik selain penghematan biaya tenaga kerja. Cara terbaik untuk memanfaatkan potensi ini dan untuk mengidentifikasi praktek-praktek mubazir adalah melibatkan karyawan. Penghargaan atas ide-ide yang menghemat pengeluaran dan membuat penghematan biaya, menjadi tanggung jawab semua orang yang dapat menyelamatkan sebuah perusahaan dibanding mengambil langkah-langkah yang lebih drastis yang dapat membahayakan prospek pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

Keempat, jika semua peluang alternatif dalam penghematan biaya telah dilakukan dan bisnis harus memberhentikan karyawan, hal ini dilakukan disaat suasana dimana manajemen dan pekerja saling percaya dan menghargai satu sama lain, hal itu akan membuat proses menyakitkan lebih mudah bagi semua pihak yang terlibat. Jika tidak, akan ada bahaya tekanan untuk memotong biaya akan menciptakan ketegangan yang mengarah ke pemogokan yang dapat meluap ke protes lebih lanjut. Jika karyawan merasa bahwa manajemen dan pekerja bersama-sama mengambil semua langkah yang mungkin untuk menghindari pengurangan dan jika mereka tetap terlibat dan berkonsultasi selama proses pengurangan biaya, mereka lebih cenderung memahami bahwa pemberhentian tidak mungkin dihindari. Jika proses pemisahan ini ditangani sehingga menciptakan kondisi yang paling preferensial untuk para pekerja yang terkena dampak, karyawan akan mengakui usaha perusahaan dan mungkin bersedia untuk kembali bekerja untuk perusahaan di masa depan ketika kondisi ekonomi membaik.

4.4. Bentuk-bentuk kerjasama di tempat kerja

Komunikasi satu arah	Komunikasi dua arah	Konsultasi	Negosiasi	Pemecahan masalah bersama	Pengambilan keputusan bersama
<p>Ini adalah bentuk kerjasama paling dasar di tempat kerja. Informasi dapat disebarkan melalui penulisan di papan pengumuman, berita internal, dan pengumuman verbal kepada pekerja. Interaksi antara pekerja dan manajer adalah satu arah karena salah satu pihak memberi informasi dan yang lain menerimanya. Hal ini biasanya dalam bentuk manajemen memberikan informasi tanpa ada kesempatan untuk diskusi oleh pekerja.</p> <p>Dengan komunikasi satu arah, informasi dapat disampaikan dengan cepat. Namun, tidak ada kesempatan untuk</p>	<p>Dalam komunikasi dua arah, informasi diberikan oleh manajemen, tetapi pekerja diberikan kesempatan untuk berdiskusi, mengajukan pertanyaan, dan meminta klarifikasi. Sebagai contoh, seorang pekerja menerima gajinya tetapi tidak mengerti bagaimana cara menghitung jumlah total dan meminta supervisor untuk klarifikasi. Contoh komunikasi dua arah adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan curah pendapat (brainstorming) • Percakapan • Rapat • Lokakarya dan sesi pelatihan • Diskusi kelompok 	<p>Konsultasi adalah sebuah proses di mana informasi digunakan bersama-sama dan dibahas, tetapi dengan salah satu pihak tetap mempunyai hak untuk membuat keputusan berdasarkan diskusi dan saran yang diberikan. Dalam kebanyakan kasus, manajemen yang membuat keputusan akhir. Sebagai contoh, pekerja di bagian penyediaan sebuah perusahaan garmen dapat dimintai nasihat oleh manajer tentang bagaimana suhu dapat dikurangi dibagian ini. Para pekerja memberikan komentar mereka, namun keputusan akhir tentang apa yang akan dilakukan</p>	<p>Negosiasi adalah suatu proses dimana dua pihak (kadang-kadang lebih) bertemu dan berbicara dalam rangka untuk menyelesaikan masalah dengan cara kompromi dan akhirnya mencapai kesepakatan. Hal ini mungkin mengenai isu-isu utama seperti gaji dan tunjangan, tetapi biasanya hal ini ditangani oleh Perjanjian Kerjasama.</p> <p>Perjanjian Kerjasama mengacu pada proses formal dimana para pekerja berdiskusi dan bernegosiasi dengan wakil-wakil dari manajemen dengan tujuan mencapai kesepakatan yang mengikat secara hukum, yang</p>	<p>Ini merupakan proses interaktif yang melibatkan dua pihak atau lebih yang berusaha untuk mencapai kesepakatan atas masalah-masalah yang ada diantara mereka dengan mengidentifikasi sebab-sebab perbedaan mereka, menemukan solusi alternatif untuk menjembatani perbedaan mereka dan bersama-sama menyetujui solusi atas perbedaan-perbedaan mereka.</p> <p>Proses pemecahan masalah bersama meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mendefinisikan masalah • Mendiagnosis masalah 	<p>Pengambilan keputusan bersama melibatkan diskusi dan interaksi antara manajer dan pekerja, sebuah proses, yang akan menghasilkan keputusan yang mengikat. Dalam banyak kasus pilihan ini akan melibatkan negosiasi mengenai masalah yang sedang dibahas.</p> <p>Pengambilan keputusan bersama dapat berlangsung di komite resmi, pihak-pihak pekerja, atau mungkin diciptakannya sebuah tim khusus. Apapun bentuknya, yang terpenting adalah para manajer dan pekerja, bersama-sama, membuat keputusan yang mengikat.</p>

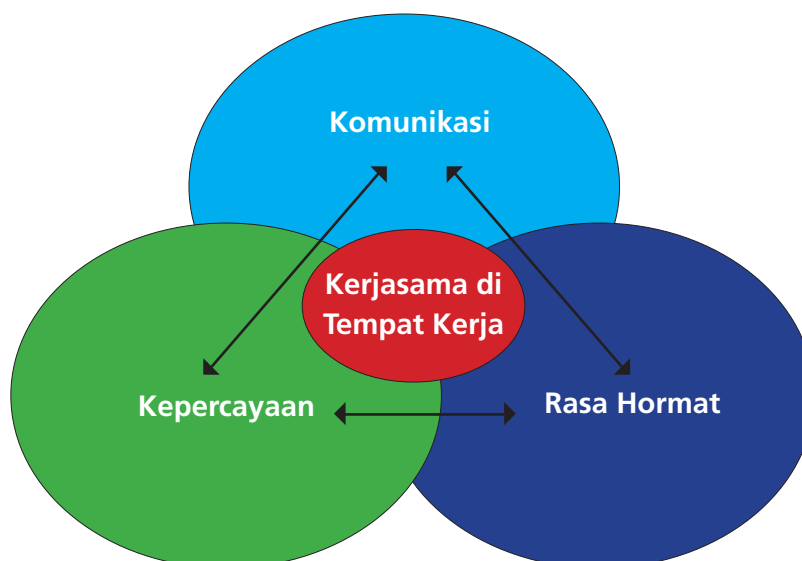
Komunikasi satu arah	Komunikasi dua arah	Konsultasi	Negosiasi	Pemecahan masalah bersama	Pengambilan keputusan bersama
<p>umpan balik yang segera.</p> <p>Pesan dapat terdistorsi karena tidak ada kesempatan untuk klarifikasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur pengaduan 	<p>terletak pada manajemen.</p> <p>Konsultasi dapat dilakukan secara langsung, dalam hal ini diskusi berlangsung di antara orang-orang yang benar-benar terlibat dalam isu atau masalah yang sedang dibahas, atau secara tidak langsung, dalam hal ini diskusi dilakukan melalui badan perwakilan dan / atau komite.</p>	<p>dikenal sebagai Perjanjian Kerja Bersama (PKB) atau Collective Bargaining Agreement (CBA). Kelompok perwakilan pekerja adalah serikat pekerja. Perjanjian Kerjasama dapat seluas cakupan yang sudah disetujui, meskipun beberapa elemen minimum dapat diatur oleh hukum, wakil-wakil serikat buruh atau wakil-wakil yang dipilih dengan bebas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari dan mendiskusikan pilihan • Mengembangkan kriteria objektif untuk mengevaluasi pilihan • Menilai pilihan berdasarkan kriteria • Menentukan dan menyetujui solusi 	<p>Pengambilan keputusan bersama cenderung untuk berkonsentrasi pada isu-isu sehari-hari yang melibatkan kesejahteraan, makanan, isu keselamatan minor, pelatihan, proses kerja, dan kegiatan sosial.</p> <p>Pengambilan keputusan bersama menyiratkan jika persetujuan tidak tercapai, maka keputusan (atau tindakan) tidak dapat diambil.</p>

4.5 Hal-hal penting dalam kerjasama di tempat kerja

Untuk mencapai kerjasama di tempat kerja yang baik, penting untuk menekankan bahwa harus ada sebuah lingkungan yang menguntungkan untuk bekerjasama. Ini berarti perlu ada komunikasi yang baik, rasa hormat dan kepercayaan antara pekerja dan manajer. Hal ini karena tingkat rasa hormat dan kepercayaan antara pekerja dan manajer berdampak pada kesediaan para pekerja dan manajer untuk berkomunikasi secara efektif dan bekerja sama menuju tujuan yang sama. Tingkat komunikasi berdampak pada seberapa baik pekerja dan manajer memahami mengapa peran mereka adalah penting dan bagaimana masing-masing akan bekerja sama dalam mencapai tujuan. Ketiga unsur, komunikasi, rasa hormat dan kepercayaan yang saling tergantung dan saling memperkuat. Contoh:

- Jika komunikasi antara pengusaha dan karyawan berjalan positif, hal itu mendorong kedua pihak untuk berinteraksi secara terbuka dan bebas. Secara khusus, hal ini menunjukkan bahwa para pekerja merupakan bagian penting dari bisnis, dan memberi tahu mereka bahwa manajemen menghargai dan bergantung pada masukan dari mereka, yang pada akhirnya akan mendorong pekerja untuk mempunyai rasa kepemilikan tujuan bisnis dan akhirnya sukses.
- Tingkat komunikasi yang dibangun antara pengusaha dan karyawan akan membantu meningkatkan sikap dan komitmen yang dapat mendorong rasa hormat satu sama lain. Memperlakukan sesama dengan hormat dan penuh pertimbangan adalah kunci untuk membangun sebuah tempat kerja di mana setiap karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik mereka.
- Tingkat komunikasi dan rasa hormat juga menunjukkan kejujuran dan keinginan yang kuat untuk membangun kemitraan antara pengusaha dan karyawan, yang meningkatkan tingkat kepercayaan yang ada di kedua belah pihak. Orang-orang yang merasa bahwa informasi yang disimpan dari mereka akan mengisi kekosongan dengan persepsi negatif. Pada kenyataannya, tidak berkomunikasi secara terbuka adalah cara pasti untuk menyuburkan ketidakpercayaan.

Hal-hal penting dalam kerjasama ditempat kerja



4.5.1 Komunikasi

Dalam istilah yang sederhana, komunikasi mengacu pada mengirim pesan dari satu orang ke orang lain atau beberapa orang. Komunikasi mempunyai arti lebih dari sekedar mengirimkan kata-kata dan gambar. Hal ini berkaitan dengan transfer makna antara pengirim dan penerima. Komunikasi satu arah mengirimkan kata-kata dan gambar yang dimaksudkan oleh pengirim, tetapi sering kali gagal untuk menyampaikan arti dari kata-kata itu dan, dengan demikian, kesalahpahaman terjadi. Dalam banyak kasus, kesalahpahaman atas hal-hal sederhana bisa mengarah pada ketidaksepakatan dan perselisihan. Oleh karena itu perlu untuk memastikan bahwa sistem komunikasi satu arah bukan satu-satunya alat komunikasi di perusahaan. Komunikasi dua arah penting untuk memastikan bahwa makna yang dimaksudkan jelas dan dipahami.

Selain itu, banyak hal yang bisa terjadi yang mencegah penerima menerima pesan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim. Kadang-kadang pengirim yang menyebabkan gangguan. Sebagai contoh, jika seorang manajer sedang mengirim pesan kepada para pekerja, pesan tersebut mungkin tidak diterima sebagaimana yang dimaksudkan karena alasan-alasan berikut.

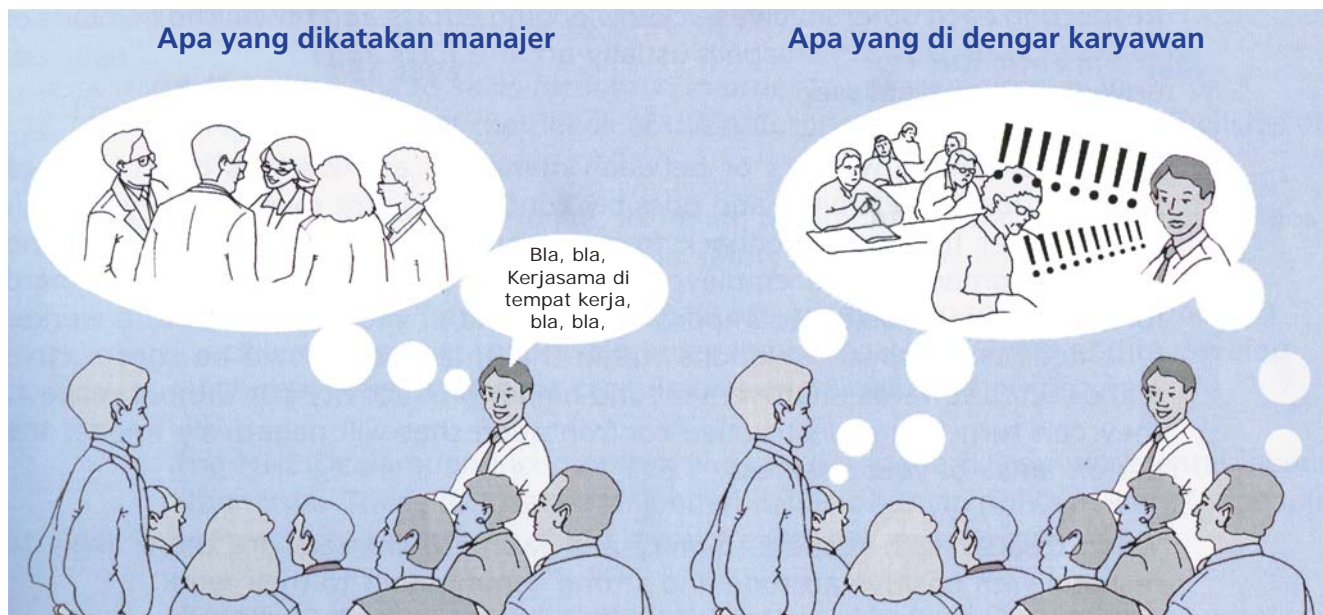
- Manajer menggunakan kata-kata teknis yang pekerja tidak tahu (misalnya produktivitas kerja, daya saing global)
- Manajer berbicara terlalu cepat
- Manajer berbicara atau menulis hal-hal yang menyinggung pekerja
- Manajemen berbicara dalam bahasa yang berbeda dengan para pekerja

Dalam beberapa kasus, gangguan ini disebabkan oleh para pekerja sebagai penerima pesan. Sebagai contoh.

- Pekerja mungkin tidak dapat membaca pesan, atau mungkin dapat membacanya tetapi gagal untuk memahami kata-kata
- Pekerja mungkin tidak menyukai atau tidak percaya manajer mereka dan dengan demikian sengaja tidak berkonsentrasi pada pesan. Hal ini dapat terjadi, ketika seorang pekerja dalam konflik dengan manajemen. Jika para pekerja memiliki sikap bermusuhan dengan manajer mereka, mereka mungkin tidak mendengarkan atau tidak peduli untuk membaca apa yang tertulis.

Kerjasama di tempat kerja memakan banyak waktu yang digunakan untuk berbicara dan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, menjawab pertanyaan dan menanggapi jawaban. Hal ini juga penting bahwa komunikasi yang efektif mengandung maksud atau tujuan yang si pengirim ingin sampaikan kepada penerima. Pesan-pesan dapat diberikan untuk memotivasi, untuk menginformasikan, untuk mengajar, untuk membujuk atau memberi inspirasi. Komunikasi, jika didefinisikan dengan baik harus berpusat pada tujuan yang mendukung tujuan bisnis. Untuk memastikan pencapaian tujuan ini secara efisien dan efektif, perlu adanya pertukaran informasi antara karyawan dan pengusaha.

Proses komunikasi



Pertukaran informasi untuk membangun komunikasi dua arah dapat dilakukan melalui:

- Pertemuan (di berbagai tingkatan) seperti pertemuan bagian produksi harian untuk mendiskusikan masalah-masalah / prioritas, atau pertemuan bulanan departemen
- Publikasi seperti internal buletin untuk berbagi status kemajuan
- Mengumumkan perubahan, penghargaan atau pemberitahuan di papan bulletin di ruang staf
- Menyelenggarakan acara sosial untuk staf yang akan mendorong komunikasi informal
- Menjaga secara keseluruhan kebijakan pintu terbuka di kantor manajer dan siap untuk mendengarkan karyawan diluar pertemuan formal.

Selain itu untuk meningkatkan dan mendorong komunikasi yang terbuka di tempat kerja, penting untuk diingat, "Komunikasi dimulai sebelum percakapan" Oleh karena itu,

- Hapus hambatan komunikasi:
Ini bisa dalam bentuk penghalang secara fisik, seperti daerah-daerah yang ditandai dimana orang-orang yang berbeda status tidak diperbolehkan untuk masuk. Hal ini akan membatasi kedekatan seseorang dengan orang lain yang menghambat kesempatan untuk mengenal satu sama lain
- Sesuaikan pesan dengan audiens Anda:
Pesan yang disampaikan harus relevan dengan pengusaha dan karyawan
- Mencoba untuk jelas dan tepat dalam komunikasi Anda:
Hindari membuat pernyataan yang dapat disalahartikan dan jika perlu tanyakan audiens Anda jika mereka memerlukan klarifikasi lebih lanjut
- Mendorong karyawan untuk jujur dan berani mengemukakan pendapat tentang perbaikan yang perusahaan dapat perbuat.

4.5.2 Rasa Hormat

Saling menghormati melibatkan upaya mengakui dan mendengar pendapat dari rekan kerja dengan serius. Sikap tidak menghormati biasanya terjadi ketika salah satu diacuhkan, diabaikan atau ditolak.

Sikap tidak menghormati di kalangan pekerja atau antara manajer dan pekerja sering menyebabkan ketidakpercayaan, produktivitas rendah, dan mungkin konflik. Sebagai contoh, sangat sulit bagi seorang pekerja untuk menerima umpan balik dari seorang manajer yang hanya menunjukkan sedikit atau sama sekali tidak mengakui usaha atau kemajuan karyawannya. Demikian pula, sulit bagi seorang manajer untuk mendelegasikan tugas-tugas penting dan / atau tanggung jawab kepada pekerja yang dia tidak hormati. Hubungan-hubungan dalam perusahaan harus konstruktif dan diarahkan untuk peningkatan dan produktivitas yang lebih tinggi, tetapi tanpa menghargai satu sama lain, hubungan itu dapat berubah menjadi konfrontasi yang merusak yang akan berdampak negatif terhadap kinerja bisnis Anda.

Bila diperlakukan secara sopan, bermartabat dan adil, pekerja lebih cenderung merespon dengan sikap positif dan komitmen yang kuat untuk pekerjaan mereka.

Dihormati adalah sesuatu yang diraih melalui:

- Memimpin dengan memberi contoh
- Selalu mengatakan apa yang Anda maksud dan bertindak sesuai yang Anda katakan
- Selalu bersikap adil kepada semua pekerja
- Selalu menghormati semua pekerja
- Mengambil tanggung jawab atas suatu tindakan
- Menunjukkan solidaritas dengan karyawan Anda

Untuk dihormati kembali sangat sulit didapatkan jika rasa hormat itu sudah hilang, atau rusak. Jadi pastikan untuk selalu menjaga suasana saling menghormati dalam bisnis Anda.

Saling menghormati di tempat kerja berasal dari pemahaman mendasar bahwa setiap orang adalah berbeda dari orang lain dan bahwa tidak ada seorang pun boleh didiskriminasi karena alasan-alasan seperti perbedaan ras, jenis kelamin, atau cacat. Hal ini untuk menegaskan rasa hormat tidak harusnya dipertimbangkan hanya dalam dimensi interpersonal karena itu juga termasuk menghormati standar yang ada di masyarakat baik yang tertulis (Standar Perburuhan Internasional dan Undang-undang Ketenagakerjaan Nasional) atau tidak tertulis (norma-norma dan praktek-praktek lokal). Sangat penting untuk Anda sadari bahwa menghormati standar ini akan bermanfaat bagi fungsi keseluruhan bisnis Anda dan pada akhirnya kinerja bisnis Anda.

Deklarasi Prinsip-prinsip Tripartit ILO tentang Perusahaan Multinasional dan Kebijakan Sosial – Deklarasi *MNE (The ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy/MNE Declaration)* adalah konsensus tripartit internasional antar pemerintah, serikat pekerja dan perwakilan pengusaha, yang memuat sikap/ perilaku yang diinginkan dari perusahaan multinasional mengenai tenaga kerja dan kebijakan sosial. Tujuannya adalah untuk mendorong dan memaksimalkan kontribusi positif perusahaan-perusahaan dalam mewujudkan kemajuan ekonomi dan sosial.

Prinsip-prinsip yang ditekankan dalam Deklarasi *MNE*:

- Pekerjaan, kesetaraan kesempatan dan perlakuan, kebebasan dari paksaan kerja dan keamanan kerja
- Kontribusi kepada pembentukan keterampilan guna meningkatkan kemampuan untuk bekerja bagi warga di negara yang bersangkutan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, dan untuk membangun kebijakan-kebijakan Negara
- Kondisi kerja dan kehidupan, termasuk usia minimum untuk bekerja, upah dan tunjangan, usia minimum, dan keselamatan dan kesehatan; dan
- Hubungan industrial - perusahaan multinasional didorong untuk mematuhi standar yang sama dengan pengusaha lokal dan untuk mengembangkan mekanisme internal untuk konsultasi dan penyelesaian sengketa

Deklarasi *MNE* menggabungkan dan mempromosikan standar kerja fundamental ILO. Standar-standar ILO ini mendukung hak asasi manusia di tempat kerja bagi pekerja di mana-mana, terlepas dari tingkat perkembangan ekonomi.

Semakin banyak perusahaan multinasional menggunakan Deklarasi *MNE* sebagai patokan untuk praktek-praktek yang baik dalam tanggung jawab sosial perusahaan.

4.5.3 Kepercayaan

Kepercayaan berkorelasi kuat dengan rasa hormat. Kepercayaan, yang dibangun di atas hubungan yang melibatkan perasaan, kejujuran, integritas, keadilan, kepercayaan dan harapan, merupakan salah satu unsur penting dalam kerjasama yang baik di tempat kerja. Kepercayaan memberi kontribusi untuk menciptakan suasana terbuka dimana setiap orang dibuat merasa nyaman. Kepercayaan terjadi ketika kedua belah pihak percaya bahwa setidaknya salah satu pihak memiliki perhatian untuk kepentingan dan kesejahteraan mereka.

Rendahnya tingkat kepercayaan mengakibatkan kurangnya komunikasi antara manajer dan pekerja, yang pada waktunya dapat mempengaruhi efisiensi bisnis. Sebagai contoh, membutuhkan waktu yang lama untuk mengendalikan kegiatan yang pastinya mengurangi fleksibilitas bisnis dengan meremehkan kemampuan pekerja untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab pada pekerjaan mereka.

Dalam membangun tingkat kepercayaan yang tinggi diperlukan waktu dan usaha, dan dalam jangka panjang hal itu tidak sia-sia karena:

- Membuat perubahan di dalam proses sehingga menjadi lebih mudah diteruskan karena semua yang terlibat akan tertarik untuk memberikan dukungan
- Meningkatkan komunikasi dua arah
- Memungkinkan pekerja untuk memahami / mengidentifikasi diri dengan bisnis dan tujuan
- Menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif

- Meningkatkan kualitas kerja karena akan semakin banyak orang yang terlibat mengembangkan kepercayaan diri untuk mengemukakan ide dalam memperbaiki kinerja
- Mendorong inovasi dan mencoba ide-ide baru

Untuk mendorong kepercayaan, baik pekerja dan manajer perlu:

- Memenuhi janji
- Berkata sejujurnya
- Terbuka satu sama lain
- Saling menghormati hak-hak satu sama lain

Selain itu, manajer perlu menerapkan kebijakan secara adil dan konsisten bagi semua pekerja dan mendorong komunikasi terbuka di semua tingkat perusahaan. Jika karyawan merasa sedang diperlakukan secara adil dan merata, tanpa diskriminasi, rasa percaya dapat tumbuh dan berkembang. Jika karyawan merasa sedang diperlakukan secara tidak adil, masalah ini harus diatasi sebelum kepercayaan dapat berkembang.

Seperti yang akan Anda lihat diseluruh modul ini, untuk membuat perbaikan yang luas dalam bisnis secara efektif, Anda harus melibatkan semua pihak dalam diskusi untuk menemukan solusi yang tepat. Ini hanya mungkin jika Anda memiliki komunikasi yang terbuka, rasa hormat dan kepercayaan di tempat kerja.

4.6 Peran manajemen dalam kerjasama di tempat kerja

Faktor penting yang menentukan luas dan kedalaman kerjasama di tempat kerja adalah filosofi dan sikap manajemen. Inisiatif untuk kerjasama di tempat kerja harus datang dari manajemen agar dapat berkembang dan tumbuh dengan subur.

Filosofi manajemen harus menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan aset paling penting dari bisnis, dan kinerja perusahaan merupakan hasil langsung dari kerjasama dan kemitraan antara manajemen dan pekerja dalam perusahaan. Inisiatif ini merupakan rencana yang sengaja dilakukan untuk kebijakan personel dan manajemen sumber daya manusia, yang diterjemahkan ke dalam gaya manajemen, sistem dan praktek-praktek di semua tingkat perusahaan.

Dalam bab-bab berikut ini anda akan menemukan alat-alat dan pendekatan yang akan membantu Anda menciptakan sebuah mekanisme untuk kerjasama di tempat kerja yang pastinya akan memberi perubahan pada kinerja bisnis Anda.

5.0 Memulai program

Bab-bab sebelumnya telah menjelaskan pentingnya mengembangkan kerjasama di tempat kerja dan menerapkan praktek-praktek di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja bisnis Anda. Bagian ini akan menyajikan tiga bentuk kerjasama yang praktis di tempat kerja yang dapat dengan mudah diterapkan dalam operasional sehari-hari untuk meningkatkan kerjasama dan kemudian kinerja bisnis Anda. Ini adalah:

- Membuat skema saran karyawan dan papan pengumuman
- Membentuk tim perbaikan perusahaan
- Memperkenalkan program 5S

5.1 Representatif pekerja

Peran wakil pekerja adalah membuat pekerja mengekspresikan keprihatinan mereka secara kolektif dimana komunikasi satu per satu tidak selalu cukup untuk mengatasi keprihatinan pekerja. Wakil kolektif membantu menyempitkan kesenjangan antara manajemen dan pekerja yang mungkin mudah terintimidasi.

5.2 Membentuk skema saran karyawan

Sistem Saran Karyawan (*Employee Suggestion System (ESS)*) adalah suatu sistem dalam bisnis yang menampung ide-ide karyawan untuk meningkatkan operasi bisnis. Melalui sistem ini, manajemen dapat mengumpulkan ide-ide perbaikan kinerja, dimana pada saat yang bersamaan mempelajari lebih lanjut tentang pekerjaan karyawan, sikap terhadap model operasional terkini, dan tingkat komitmen terhadap rencana perbaikan, yang semuanya penting untuk mengidentifikasi dan menentukan karyawan dengan potensi, membina semangat yang tinggi, dan mengembangkan cara-cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Karyawan juga memperoleh manfaat dari keterlibatan mereka karena mereka diberi kesempatan untuk berbagi ide-ide dan kemampuan mereka diakui, dihargai karena saran-saran mereka yang baik dan mendapatkan kepercayaan diri dan rasa hormat dari rekan-rekan kerja mereka. Tujuan keseluruhan skema saran karyawan adalah memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk secara aktif berpartisipasi untuk peningkatan produktivitas mereka dan meningkatkan rasa kepemilikan pekerjaan mereka.

Membuat skema saran adalah hal yang sederhana dan dapat secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis Anda dengan menyediakan informasi yang sangat penting bagi manajer dimana informasi penting itu datang langsung dari para pekerja yang mempunyai pengalaman langsung tentang tantangan yang mereka hadapi di lantai produksi. Jika dilaksanakan dengan benar, manajemen dapat memperoleh saran berharga dari seorang pekerja yang mungkin bisa meningkatkan produktivitas dan pendapatan lebih tinggi daripada hasil rencana konsultasi yang mahal. Saran dapat dipermudah dengan hanya menyediakan kotak saran, namun dapat juga menggunakan metode lain seperti papan tulis di mana orang dapat menulis saran atau perusahaan *blog* atau *website*.

Untuk membuat sebuah skema saran yang sukses, Anda harus memastikan:

- Keterlibatan wakil pekerja terpilih
- Skema mudah untuk dipahami dan diikutsertakan
- Ada dukungan manajemen yang kuat. Biasanya, seorang manajer senior dapat ditunjuk untuk memimpin pelaksanaan skema saran dan menindaklanjutinya dengan menerapkan ide-ide.
- Waktu respon yang cepat: saran segera ditanggapi
- Pekerja diakui dan dihargai untuk saran yang baik. Penghargaan dapat mencakup ucapan terima kasih kepada pekerja dalam berita internal perusahaan atau pada saat pertemuan manajer dan pekerja, memberikan makan siang gratis atau produk gratis, atau ucapan selamat kepada seseorang melalui penghargaan seperti Saran Terbaik Minggu Ini, atau Pegawai Bulan Ini
- Penjelasan disediakan untuk saran yang tidak diimplementasikan
- Pekerja tidak pernah dihukum karena berkomentar atau memberi saran kritis
- Ada panduan yang jelas yang meliputi:
 - ♦ Logistik (di mana kotak saran di tempatkan, seberapa sering kotak dikosongkan; kotak saran harus tersedia di lokasi strategis dan terjangkau)
 - ♦ Proses (siapa yang dapat berpartisipasi, tenggat waktu untuk membuat saran)
 - ♦ Kriteria (jenis saran, bagaimana saran akan dinilai; saran apa yang dapat diterima dan tidak-diterima; saran harus positif dan jika terdapat isu-isu negatif maka harus melalui prosedur pengaduan)
 - ♦ Insentif (imbalan, jika ada, akan diberikan untuk saran yang baik)
 - ♦ Format (saran secara garis besar dan isi dari saran)
 - ♦ Anggota komite (siapa yang terlibat)

Anda dapat menargetkan aspek-aspek spesifik dari bisnis yang ingin Anda tingkatkan, dengan memilih tema yang berbeda setiap bulannya. Satu bulan bisa fokus pada peningkatan mutu, satu bulan lagi pada konservasi energi atau pengadaan makanan.

Agar pekerja dapat berpikir lebih baik mengenai saran-saran mereka dan dapat membangun saran dengan cara yang konstruktif, Anda dapat mempublikasikan panduan bagaimana saran diterima untuk diimplementasikan, contohnya:

- Dampak: apa yang akan menjadi dampak pelaksanaan saran?
- Mudah diimplementasikan: apa yang dibutuhkan dari sumber daya manusia dan keuangan?
- Mudah untuk dipertahankan: sumber daya apa yang akan diperlukan agar terus berlangsung?
- Keaslian saran

Setelah menerima usulan karyawan, cantumkan nomor pendaftaran dan karyawan diberitahu atas penerimaan usulannya dan apakah usulannya dapat diterima atau tidak. Untuk menerima saran, tuliskan tanggal kapan usulan akan ditanggapi.

LATIHAN 7



Baca empat saran berikut, lalu lihat Lampiran 7.1 untuk meninjau dan menilai saran berikut ini.

Saran 1: Sampah harus lebih sering dikumpulkan, karena menghalangi ruang penyimpanan sehingga memperlambat ketika kita ingin masuk untuk mengambil peralatan dan bahan-bahan. Hal ini juga sangat berbahaya jika ada banyak logam berserakan yang kadang sangat tajam dan dapat menyebabkan cedera serius.

Saran 2: Sediakan toilet terpisah untuk wanita, karena baik pria maupun wanita tidak merasa nyaman menggunakan toilet bersama-sama.

Saran 3: Pekerja baru harus diberikan setengah hari pelatihan cara menggunakan mesin secara benar dari awal. Dengan melakukannya, kita akan menghindari cedera, menghemat waktu dan mengurangi limbah.

Saran 4: Pekerja harus diberikan pemberitahuan awal agar perwakilan pekerja hadir dalam rapat mengenai mereka

Saran 5: Klien harus selalu berbicara dengan orang yang sama dalam rangka mengembangkan hubungan yang lebih personal

STUDI KASUS: Menerapkan *Employee Suggestion System*

Seorang manajer di sebuah pabrik baja stainless di India sedang mencari cara untuk meningkatkan hubungan antara pekerja dan manajer dan bersama-sama mencari ide-ide segar untuk mengurangi biaya yang berkaitan dengan tingkat cacat produk yang tinggi. Untuk mengatasi masalah ini, dalam dialog dengan perwakilan pekerja dibentuk sebuah tim untuk meningkatkan kesadaran dan untuk menjelaskan kepada para pekerja bagaimana kontribusi mereka berdampak positif pada kesuksesan pabrik. Tim ini merancang sebuah program sederhana dalam mencari saran dari pekerja demi perbaikan, dan memfasilitasi interaksi yang lebih baik antara pekerja dan manajemen. Program ini juga menetapkan cara-cara untuk memberi penghargaan atas saran terbaik. Tim mengadakan pertemuan dengan kelompok-kelompok pekerja dan manajer pabrik untuk menerangkan dengan jelas tentang usulan dan tujuan program untuk mendapatkan manfaat bersama dari perbaikan pabrik, seperti lingkungan kerja yang lebih baik, motivasi yang lebih besar di lantai produksi, produksi pabrik yang lebih baik dan pada akhirnya kesehatan didalam pabrik ditekankan, walaupun perhatian khusus diberikan kepada saran untuk mengurangi produk cacat. Tim memasang tiga kotak saran di lokasi yang mudah diakses dan menerapkan program dan membuka saran seminggu sekali saat pekerja dan anggota komite bertemu dan memberikan umpan balik pada saran dan memberikan hadiah penghargaan setiap minggu untuk tiga saran yang terbaik. Pekerja termotivasi untuk terlibat karena mereka melihat ini sebagai kesempatan untuk berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik, dan perusahaan berencana untuk menggunakan pelajaran ini untuk membangun lebih banyak proyek-proyek perbaikan untuk meningkatkan produktivitas di seluruh lantai pabrik.

Sebagai hasil dari program ini, interaksi antara pengusaha dan pekerja telah meningkat dan sekarang pertemuan bersama diadakan secara teratur yang melibatkan berbagi informasi, pertukaran ide, memecahkan masalah, dan memajukan kepentingan bersama pekerja dan pengusaha.

Seperti disebutkan sebelumnya, komunikasi perlu berjalan secara dua arah agar efisien. Karena skema saran karyawan mencegah sirkulasi informasi dari manajer ke pekerja, sehingga skema saran karyawan perlu didampingi perangkat lain seperti pertemuan pekerja dan supervisor secara regular, atau menggunakan papan pengumuman dimana manajemen dapat mengkomunikasikan pesan-pesan penting.

Tujuan dari semua ini adalah agar semua menjadi transparan atas apa yang sedang terjadi dalam bisnis; dalam rangka menciptakan suasana yang penuh kepercayaan dan dengan demikian meningkatkan komitmen pekerja atas pekerjaan mereka. Manajemen dapat menggunakan metode sederhana seperti papan pengumuman untuk mengkomunikasikan berbagai informasi kepada pekerja termasuk:

- Target-target kerja dan kemajuan
- Informasi tentang tindak lanjut dari kinerja bisnis
- Pengumuman lowongan pekerjaan atau kesempatan pelatihan
- Pengumuman kehadiran karyawan baru

- Pemberian penghargaan atas kinerja yang baik dari pekerja/tim/ departemen
- Mengekspresikan perhatian atas isu-isu yang memerlukan perhatian khusus dari semua staf
- Pengumuman perubahan-perubahan dalam bisnis (mesin-mesin baru, perbedaan jam kerja, perubahan dalam tim manajemen, dll)
- Acara-acara khusus yang akan datang
- Mempersilakan para pekerja untuk berkomunikasi satu sama lain

Menjadi penting untuk menunjuk seseorang untuk secara rutin mengelola papan pengumuman. Jika tidak, maka informasi yang sudah usang akan menumpuk di papan pengumuman, yang akan membuat karyawan tidak bersemangat melihatnya.

Lihat Lampiran:

7.1 untuk cara mengimplementasi ESS

7.2 Contoh format untuk saran

7.3 Contoh jawaban

5.3 Membentuk *enterprise improvement team (EIT)*

Elemen penting dari kerjasama yang efektif di tempat kerja adalah teamwork. Konsep teamwork dapat didorong dengan membentuk sebuah tim peningkatan perusahaan (*enterprise improvement team*) yang bertugas meningkatkan hubungan manajemen dan pekerja untuk bersama-sama merencanakan dan melaksanakan solusi dari masalah-masalah yang mereka ingin selesaikan.

Pada kebanyakan bisnis tradisional, manajemen biasanya membuat kebijakan dan keputusan, sementara para pekerja melaksanakannya. Hal ini membuat terputusnya hubungan antara manajemen dan pekerja yang menyebabkan kesulitan untuk memotivasi dan membangun kepercayaan. Akibatnya, gaya manajemen yang didasarkan pada kerja tim, partisipasi dan pemberdayaan sangat penting untuk melaksanakan tujuan perbaikan dengan berhasil. Membentuk tim peningkatan perusahaan adalah salah satu bentuk platform yang menyatukan sekelompok pekerja dan manajer bersama-sama memikirkan cara-cara yang positif dan konstruktif untuk memperbaiki usaha mereka. Melibatkan pekerja dalam proses pengambilan keputusan dan menyatukan berbagai pendapat dan keterampilan sangat penting demi meningkatkan kreativitas bersama dan kemampuan pemecahan masalah bisnis.

Manfaat yang paling penting dengan melibatkan pekerja adalah, Anda akan memiliki pekerja yang akan tersentuh oleh perubahan dari sejak awal. Ini akan membantu Anda mendapatkan dukungan mereka untuk perubahan yang lebih mengarah pada partisipasi untuk merancang solusi yang sesuai dan efektif. Lebih jauh lagi, ada kemungkinan pekerja

yang berpartisipasi berbagi informasi dengan teman kerja mereka yang akan membantu menyebarkan luaskan usaha-usaha yang dilakukan, serta memfokuskan perhatian pekerja pada masalah peningkatan kerja.

Untuk menjadi efisien, penting bagi tim peningkatan produktivitas:

- Terbentuk dengan perwakilan pekerja yang lebih besar daripada manajemen. Hal ini sangat penting untuk menunjukkan pentingnya keterlibatan pekerja dan juga untuk memastikan bahwa komunikasi dapat seimbang dan terbuka. Pekerja harus memilih wakil-wakil mereka sendiri. Jika mereka tergabung dalam perserikatan buruh/pekerja, perwakilan dari serikat pekerja harus terlibat.
- Dipimpin oleh seorang manajer senior yang memiliki kekuasaan untuk menyetujui tugas-tugas dan strategi tim dan mengutamakan pekerjaan tim tersebut di seluruh tempat kerja, membantu mengatasi semua hambatan.
- Lintas-fungsi dan lintas-hirarkis (harus memastikan semua departemen dan semua tingkatan bisnis disertakan). Untuk menangani berbagai tugas perbaikan, pilihan terbaik adalah menyertakan pekerja dari berbagai wilayah di tempat kerja yang memiliki ketrampilan berbeda-beda sehingga dapat memberi kontribusi kepada tim.
- Bila memungkinkan, tim dibentuk terdiri dari pria dan wanita sehingga upaya perbaikan relevan untuk semua pekerja. Kurangnya perhatian pada perbedaan antara pekerja wanita dan pria akan secara signifikan mengurangi efektivitas langkah-langkah perbaikan.

Ukuran tim tergantung pada kebutuhan dan ukuran pabrik, tetapi sebagai aturan umum, dibutuhkan minimal lima sampai tujuh orang dan maksimal sepuluh pekerja. Karena anggota tim keluar dan masuk pada suatu saat, ada pentingnya menyiapkan rencana-rencana yang dirancang untuk mempertahankan tim dalam menerapkan sistem perbaikan yang terus menerus yang akan memberikan dampak berjangka panjang pada peningkatan tujuan perusahaan.

Tim peningkatan perusahaan bertanggung jawab untuk memecahkan masalah dibawah kepemimpinan salah satu anggota senior manajemen. Tim membuat berbagai strategi dan kemudian menerapkan strategi menggunakan:

- Teknik pemecahan masalah bersama
- Komunikasi terbuka antara pekerja dan manajemen
- Pendekatan sistematis untuk semua kegiatan-kegiatan perbaikan perusahaan, dan
- Pengukuran kemajuan untuk menunjukkan perbaikan nyata yang terlihat

Sebuah tim khusus yang berdedikasi dibutuhkan agar inisiatif ini dilaksanakan secara konsisten dan sesuai dengan semua tujuan. Jika tidak, tindakan yang diambil akan secara ad hoc dan mungkin tidak terhubung dengan tindakan-tindakan lain dalam memberikan perbaikan yang signifikan dalam semua bidang program.

Lihat Lampiran:

Lampiran 7.4 untuk cara membentuk EIT

Lampiran 7.5 Pembuatan daftar (checklist) EIT

Membentuk *Enterprise Improvement Team (EIT)*

STUDI KASUS: Manajemen Sumber Daya Manusia

Dynamic-Paints khusus memanufaktur cat pelapis yang berbentuk cairan dan bubuk secara komersial, yang digunakan terutama untuk industri otomotif. Perusahaan ini tidak memiliki prosedur atau kebijakan perekrutan tertulis sehingga sulit menilai keahlian tenaga kerja dan merekrut operator yang memenuhi syarat untuk mengisi kekosongan sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan. Perusahaan mengira dengan mempekerjakan tenaga kerja murah akan memotong biaya operasional, dimana yang terjadi adalah kebalikannya, kurangnya penilaian keterampilan dan kualifikasi yang tepat telah mempengaruhi turunnya kualitas dan produktivitas sehingga meningkatkan biaya operasi sebagai akibat dari perbaikan masalah secara terus-menerus. Tingkat keluar-masuk karyawan juga tinggi, pekerja yang memiliki keahlian yang tepat meninggalkan perusahaan, karena mereka tidak melihat adanya karir jangka panjang dengan perusahaan ini, sedangkan yang lain merasa dibatasi dan memilih untuk mencari pekerjaan lain.

Mengetahui hal ini, perwakilan perusahaan merasakan perlunya perubahan yang signifikan dan dengan partisipasi pekerja, membentuk Tim Peningkatan Produktivitas (*Enterprise Improvement Team - EIT*) untuk mengkoordinasikan dan melaksanakan perubahan. Tindakan yang diambil oleh tim termasuk:

- Menetapkan keterampilan dan persyaratan untuk semua karyawan dan berkolaborasi dengan kepala departemen
- Menyiapkan keterangan tugas-tugas dan garis besar tugas-tugas dengan jelas untuk suatu pekerjaan
- Menilai kebutuhan pelatihan dan memastikan pelatihan sesuai dengan deskripsi pekerjaan
- Memastikan perekrutan didasarkan pada kualifikasi akademik dan profesional
- Membuat paparan prosedur penerimaan karyawan baru

Perubahan yang dilaksanakan di seluruh pabrik menghasilkan:

- Tingkat keluar-masuk karyawan menurun
- Produktivitas meningkat
- kualitas produk meningkat

EIT mengakui perubahan positif sebagai hasil dari perubahan-perubahan yang telah dilakukan dan kemudian meneruskan untuk membuka dialog antara pekerja dan manajemen guna mengidentifikasi daerah-daerah lain yang akan mendapat keuntungan dari rencana perbaikan tersebut.

5.4 Memperkenalkan program 5S

5.4.1 Apakah 5S?

Anda dapat mengambil satu langkah lebih maju dengan memperkenalkan program 5S ke dalam bisnis Anda.

5S sangat menarik terutama bagi usaha kecil dan menengah karena tidak memerlukan alat dan teknik-teknik manajemen yang rumit; 5S dapat dilihat sebagai ujian dari kesiapan bisnis untuk program peningkatan produktivitas yang lebih canggih seperti *Total Quality Management (TQM)* – "Manajemen Mutu Total", *Just-in -Time (JIT)* – "Tepat pada Waktunya" dan *Total Productive Maintenance (TPM)*- "Pemeliharaan Produktif Total".

5S adalah cara terbaik untuk membangun kerjasama di tempat kerja karena hal itu bergantung pada kerja tim dan pemecahan masalah bersama untuk mencapai lima tingkatan. Tanggung jawab individu juga meningkat karena setiap orang di tempat kerja memastikan area kerja mereka bersih dan teratur. Hal ini disebut 5S karena dipinjam dari Jepang di mana lima kata "penataan rumah" masing-masing dimulai dengan huruf "se" (atau "shi").

Di banyak perusahaan, adalah biasa melihat lantai dan kantor-kantor penuh dengan barang-barang yang tidak perlu, berdebu, peralatan dan arsip-arsip yang berserakan dan gang-gang dan sudut yang berantakan. Banyak waktu terbuang ketika mencari sesuatu, memindahkan barang, menanyakan instruksi, terjadi kecelakaan dan perbaikan yang sebelum waktunya.

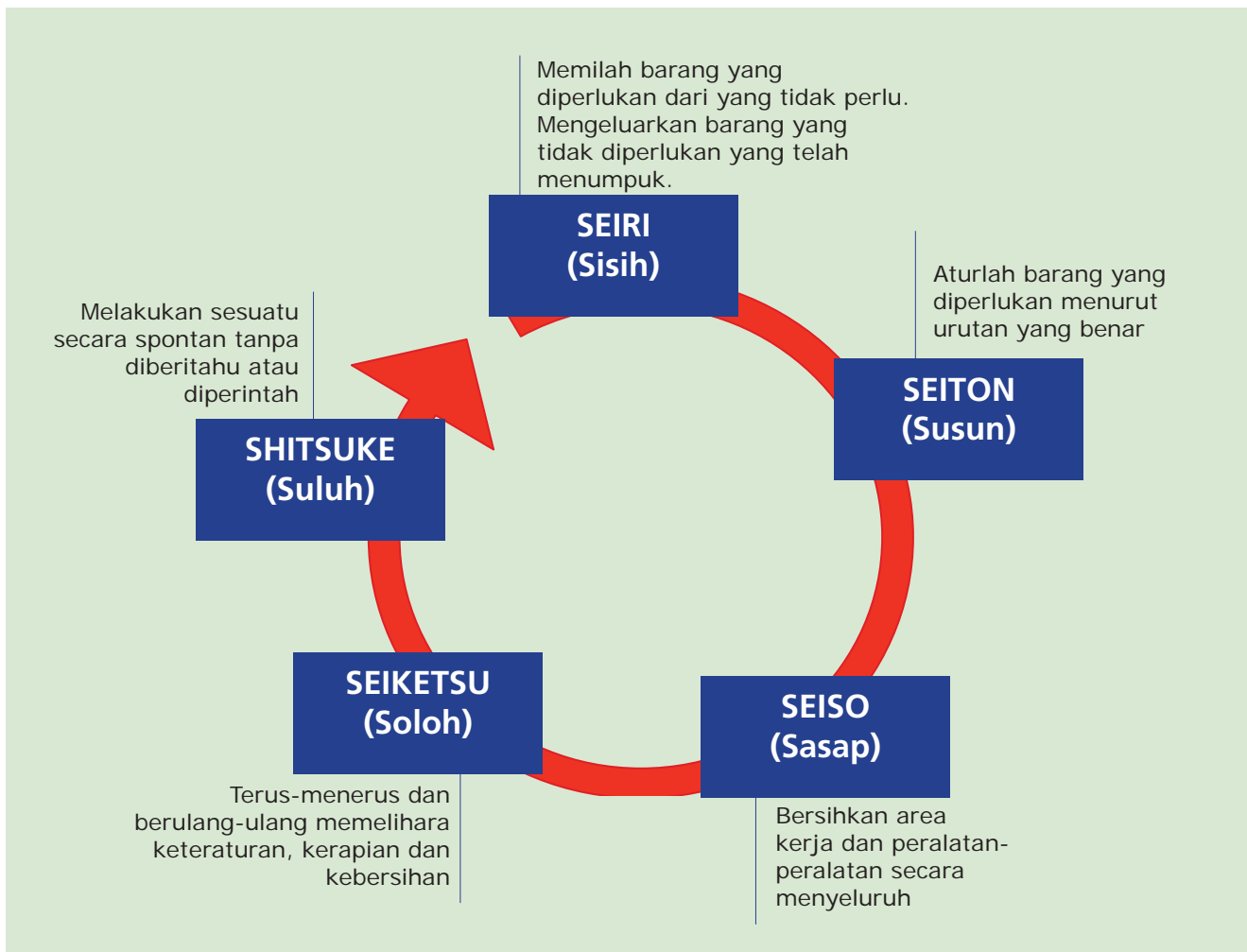
Dalam perusahaan ini, buruknya penataan dan pengelolaan pekerjaan adalah akar penyebab masalah seperti tingginya volume barang yang cacat dan rusak, keterlambatan pengiriman, kerusakan mesin, produktivitas tenaga kerja rendah, kecelakaan, kerugian, tingginya jumlah barang yang disimpan, dll.

5S adalah metodologi yang berguna dan berdaya dalam mengatur, membersihkan, membangun, dan menjaga lingkungan kerja yang produktif secara lebih baik. Oleh karena itu, metode ini menjadi pendekatan dasar untuk peningkatan produktivitas dan kualitas di semua jenis bisnis (khususnya pabrik-pabrik).

5S menguntungkan usaha Anda	5S menguntungkan staf Anda
<p>Produktivitas: jika lantai pabrik teratur dengan rapi, pergerakan pekerja dan material akan lebih cepat tanpa takut tergelincir atau merusak material. Oleh karena itu, produktivitas pekerja meningkat. Lebih jauh lagi, ketika bahan-bahan dan alat-alat dapat dengan mudah ditemukan, maka sedikit waktu yang terbuang sia-sia dalam mencarinya.</p> <p>Kualitas: ketika tempat kerja bersih dan rapi, produk setengah jadi tidak terkontaminasi atau kotor oleh debu dan bahan lainnya. Spesifikasi lebih mudah diikuti jika segala sesuatu yang diperlukan berada di tempat yang seharusnya. Kesalahan dapat dicegah sebelum terjadi.</p> <p>Pengurangan biaya: apabila pekerja bekerja dengan lebih efisien maka produk cacat atau pengerjaan ulang dapat dicegah dan biaya turun. Pembuangan barang-barang yang tidak perlu juga mengurangi stok dan biaya penyimpanan.</p> <p>Pengiriman Tepat Waktu: dengan alasan yang sama ketika tidak adanya produk cacat atau pengerjaan ulang, tidak ada kerusakan mesin, dan gudang teratur rapi, maka jadwal pengiriman akan dapat berjalan tepat waktu.</p> <p>Keselamatan: ketika tempat kerja dibersihkan secara teratur, dan aturan-aturan keselamatan dilaksanakan oleh semua orang, kecil kemungkinan untuk terjadi kecelakaan. Selain itu, polusi dapat dicegah ketika barang-barang yang tidak perlu tidak berserakan, bila tersedia area merokok dan ruang makan, kotak sampah yang letaknya strategis dan tertutup, dan debu dihilangkan.</p> <p>Semangat: sudah sewajarnya untuk lebih menginginkan bekerja di tempat yang bersih, teratur dan aman yang menimbulkan rasa bangga untuk bekerja di tempat itu.</p>	<p>Kreativitas: ketika para pekerja terlibat dalam upaya-upaya perbaikan secara terus-menerus seperti 5S, maka mereka akan menjadi lebih kreatif. Satu perbaikan menyebabkan perbaikannya yang lain, kemudian ke perbaikan yang lain, memberikan kesan keahlian dan minat dalam pekerjaan mereka.</p> <p>Komunikasi: karena semua orang terlibat dalam 5S, maka pertukaran dan membagi ide terjadi dengan lebih alami terutama ketika semua orang mempunyai tujuan keunggulan kualitas yang sama.</p> <p>Hubungan kerja: hubungan kerja yang lebih baik dan iklim kerja yang menyenangkan biasanya berkembang karena komunikasi yang lebih baik dan interaksi yang lebih bermakna.</p> <p>Kerja Tim (Teamwork): karena 5S adalah kegiatan perusahaan dimana setiap orang ikut serta dalam memperbaiki tempat kerja, maka dengan sendirinya kerja tim berkembang.</p> <p>Hubungan pekerja/manajemen: peningkatan kualitas komunikasi antara pekerja dan manajemen menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.</p>

5.4.2 Menerapkan 5S

5S adalah suatu proses yang berkesinambungan. Setelah sebuah bisnis telah mencapai kelima tingkatan 5S, bisnis ini dapat memulai siklus 5S yang baru. Grafik di bawah ini dapat digunakan untuk menjelaskan prosesnya untuk semua staf.



Sebelum meluncurkan 5S yang pertama kali, Anda harus mengambil langkah-langkah persiapan sebagai berikut:

- Membentuk tim kerja 5S. Tim itu harus merupakan tim lintas-fungsi. Pastikan tim punya cukup waktu untuk mengobservasi keadaan dengan berjalan-jalan di sekitar tempat kerja, dan melihat tempat-tempat kerja sesama. Kadang-kadang penglihatan orang yang baru melihat suatu tempat dapat berguna untuk mengidentifikasi masalah pada area kerja tersebut
- Menyediakan pelatihan 5S. Anggota tim kerja perlu menghadiri pelatihan 5S untuk memahami cara kerjanya dan apa peran mereka dalam menerapkan 5S
- Secara resmi mengumumkan pelaksanaan 5S. Jelaskan visi, sasaran dan tujuan dari 5S ke seluruh karyawan
- Siapkan spanduk dan poster promosi 5S, dan libatkan karyawan dalam penyusunan rencana pelaksanaan 5S sebanyak mungkin.

Mempertahankan 5S memerlukan kepemimpinan, komitmen dan alokasi sumber daya (waktu dan manusia). Yang telah berhasil maupun pekerja yang terlibat harus dihargai untuk mempertahankan motivasi.

Lihat Lampiran:

7.6 untuk bagaimana mengimplementasi program 5S

7.7 untuk daftar (*checklist*) 5S

STUDI KASUS: Peningkatan kapasitas produksi melalui 5S

Advanced-Illumination adalah produsen plastik lampu otomotif yang sebagian besar melayani pasar suku cadang secara internasional. Pabrik ini keadaan sebelumnya agak berantakan dengan timbunan bahan baku, produk setengah jadi & produk jadi serta alat dan bahan habis pakai yang mengganggu lancarnya pekerjaan dan menyebabkan cedera dan kecelakaan. Tumpukan barang-barang yang bercampur baur juga membuat sangat sulit untuk menemukan sesuatu barang seperti alat cetak tertentu dan lain-lain, sehingga menghambat produksi. Setiap kali mencari cetakan rata-rata memakan waktu sekitar 30 sampai 60 menit.

Direktur perusahaan yang berkomitmen untuk meningkatkan situasi memahami manfaat dari kerja sama tim pabrik dan bekerja sama dengan pekerja dan berhasil mengembangkan hubungan yang baik dan berhubungan dengan semua pekerja. Tim ini mengerjakan tugas dengan bersemangat dan membawa sejumlah ide untuk mengatur pabrik.

- Ruang penyimpanan cetakan diatur/dirampingkan (dengan apik diberi nomor dan dikategorikan dll). Hal ini mengakibatkan penghematan ruangan sebesar 200% dan mempermudah identifikasi dan penanganan produk
- Sementara perampingan tata letak dan penerapan 5S berlangsung, perhatian yang besar diberikan untuk perbaikan lingkungan kerja, yang meliputi penyediaan saluran pembuangan gas, pengaturan ventilasi, fasilitas kesejahteraan tenaga kerja dan lain-lain (seperti toilet, air minum dll)
- Perbaikan dramatis terlihat di ruang penyimpanan cetakan, dimana kini identifikasi dan pengambilan bahan, peralatan, dan cetakan dll hanya dalam waktu 5-menit, sebuah perubahan drastis dalam penghematan waktu.

Dampak dari inisiatif yang dilakukan di Advanced-Illumination sangat signifikan dalam hal menghemat waktu yang berharga yang sekarang dapat dialokasikan untuk melakukan pekerjaan yang sebenarnya. Penyimpanan alat-alat dengan benar juga berkontribusi meminimalkan/atau menghapus kerusakan pada cetakan dan alat-alat lain dan dengan demikian mengurangi waktu dan biaya yang terkait dengan pemeliharaan. Selain perubahan ini, pabrik juga mampu menghemat ruang sebanyak 30% dari keseluruhan pabrik.

6.0 Mengukur kemajuan Anda

6.1 Apa yang dimaksud dengan pengukuran?

Pengukuran adalah ujian realita apakah tujuan perbaikan Anda berhasil atau tidak. Secara sederhana, mengukur kemajuan berarti menilai hasil perbaikan untuk mengetahui seberapa efektif strategi perbaikan Anda dan kemudian membuat perubahan untuk mengatasi kekurangan dan masalah lain.

Pengukuran biasanya dilakukan dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran kinerja yang memungkinkan kita memeriksa informasi yang terkumpul guna menentukan apakah telah terjadi perubahan. Sebagai contoh, peningkatan kualitas bisa diukur dengan menilai persentase peningkatan atau penurunan produk cacat untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan perubahan dalam kepuasan pelanggan dapat diukur dari menilai jumlah keluhan pelanggan yang diterima dalam periode waktu tertentu.

6.2 Mengapa pengukuran itu penting?

Pengukuran merupakan pilar perbaikan bisnis. Tanpa pengukuran, seseorang hanya bisa mengevaluasi kinerja proses perbaikan atau bisnis melalui opini dan persepsi yang bisa menyesatkan. Pengukuran memperlihatkan kemajuan yang nyata dan dapat menjadi modus penting dalam memberi insentif dan faktor motivasi kepada manajemen dan pekerja.

Selain itu pengukuran memungkinkan Anda mampu untuk melacak kinerja aktual dalam proses perbaikan bisnis sehingga Anda dapat mengelola kegiatan secara proaktif. Apabila direncanakan dengan baik sistem pengukuran memungkinkan Anda untuk:

- Mengetahui apakah bisnis Anda dalam keadaan baik atau buruk
- Mengidentifikasi titik-titik kelemahan dan titik-titik kekuatan bisnis Anda
- Mengidentifikasi masalah dan perbaikan
- Memantau kemajuan
- Memberikan masukan dan umpan balik kepada yang bersangkutan
- Menargetkan aspek bisnis dimana Anda ingin semua upaya difokuskan disitu
- Melacak ulang kinerja buruk dan melakukan tindakan korektif
- Mengevaluasi hasil dari upaya-upaya perbaikan kinerja bisnis Anda, dan memasukkan temuan-temuan Anda kedalam pemecahan masalah berikutnya.

Selain itu, pengukuran memberikan semua pekerja dan manajer bisnis Anda kesempatan untuk memverifikasi secara objektif kinerja mereka sendiri dan sumbangannya terhadap pencapaian tujuan bisnis yang telah Anda tentukan.

6.3 Bagaimana mengukur kemajuan?

Dalam Bab 3 dari manual ini, Anda telah mengidentifikasi tiga tujuan perbaikan yang ingin dicapai selama 12 bulan kedepan. Dalam rangka untuk mengetahui apakah tindakan yang telah dilakukan membantu Anda untuk mencapai tujuan, Anda perlu menyiapkan suatu sistem pengukuran yang akan memungkinkan Anda untuk mengevaluasi kemajuan Anda terhadap target yang ditetapkan.

6.3.1 Pengukuran visual

Salah satu cara yang sangat sederhana untuk mengumpulkan informasi pada berbagai tahap proses perbaikan yang Anda telah lakukan adalah dengan mengambil foto. Terinspirasi dari pendekatan 5S, pengukuran visual adalah metode sederhana yang memerlukan sedikit sumber daya.

Simpanlah foto-foto, yang telah diberi label dan tanggal, dari area Anda dan karyawan Anda sedang berusaha perbaiki, ke dalam arsip bersama dengan rencana tindakan yang telah Anda tetapkan dan kemudian secara berkala memeriksa kemajuan dengan mengambil foto lainnya. Foto-foto "Sebelum" dan "Sesudah" menunjukkan perubahan apa yang telah terjadi dan juga dapat digunakan sebagai motivator untuk perubahan. Foto-foto "Sebelum" memotivasi tim yang bertanggung jawab di area itu untuk memperbaiki area itu. Di sisi lain foto-foto "Setelah" menggambarkan keadaan yang membaik dan memberikan motivasi kepada bagian lain di pabrik untuk memperbaiki diri.

Apa yang dapat diperbaiki disini?



Apalagi yang dapat dilakukan?



Lantai pabrik yang tidak rapi



Lantai pabrik yang rapi



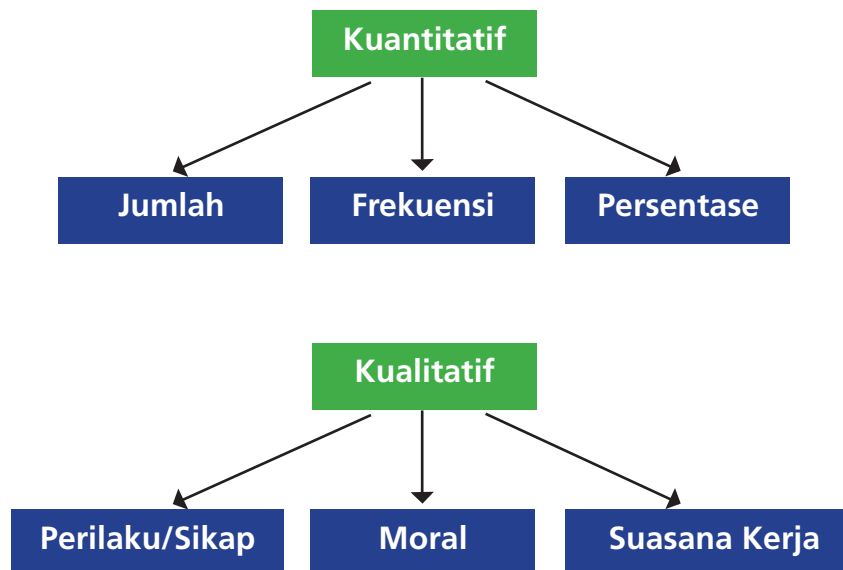
Salah satu kondisi awal yang harus ada sebelum menggunakan metode perbaikan di tempat kerja ini adalah kepercayaan dari manajemen dan pekerja. Harus jelas dimengerti bahwa foto-foto yang diambil hanya akan digunakan untuk perbaikan di tempat kerja, bukan untuk mencari kesalahan salah satu staf atau tempat kerja secara keseluruhan.

6.3.2 Pengukuran melalui indikator-indikator

Indikator-indikator adalah cara-cara objektif untuk mengukur kemajuan yang dicapai. Anggap saja indikator-indikator ini sebagai petunjuk yang dinyatakan dalam angka, fakta, pendapat atau persepsi yang mengarah pada kondisi atau situasi tertentu dan mengukur langkah-langkah perubahan dalam kondisi atau situasi tertentu tadi dari waktu ke waktu.

Ingat bahwa indikator-indikator perlu ditetapkan pada awal proyek rencana bisnis Anda agar dapat diterapkan. Sebagai contoh, Anda perlu menetapkan seperangkat indikator yang akan sangat membantu Anda memantau kegiatan dan kemajuan di tiga area yang telah Anda putuskan untuk diperbaiki. Kemajuan akan dipantau melalui pengumpulan, analisa dan penafsiran informasi mengacu kepada indikator-indikator yang dipilih. Oleh karena itu, ketika memilih indikator, perhatikan informasi apa yang perlu dikumpulkan dan dibutuhkan oleh indikator-indikator, agar indikator-indikator tersebut dapat mengkonfirmasi bahwa perubahan telah terjadi.

Indikator dapat berupa data kualitatif maupun kuantitatif



Metode-metode kualitatif dan kuantitatif tidak mengecualikan satu sama lain dan paling baik gunakan kedua metode itu. Sebagai contoh, sebuah pengukuran kualitatif merangkum atribut kinerja bisnis yang tidak dapat dilihat (seperti iklim bisnis internal) atau cenderung untuk mengarah ke kuantifikasi yang lebih mudah (seperti kepuasan pelanggan). Indikator kuantitatif, pada gilirannya, dibangun atas dasar fakta nyata yang dikumpulkan dari sumber data yang dapat diverifikasi secara objektif.

Keuntungan utama dari pengukuran **kuantitatif** adalah kenyataan bahwa data yang ada dapat dihitung, sehingga jenis ukuran ini umumnya dianggap lebih dapat diandalkan. Keuntungan ini juga dapat berubah menjadi kelemahan, karena ketepatan ukuran ini hanya sebatas data yang digunakan. Indikator jenis ini juga gagal untuk menangkap aspek tak terlihat dalam kinerja bisnis.

Keuntungan utama dari pengukuran **kualitatif** adalah bahwa itu memungkinkan Anda untuk memperkirakan kinerja atribut tidak terlihat yang terkait dengan problem bisnis Anda. Sebagai contoh, indikator kualitatif memungkinkan Anda untuk menjajaki sebuah fenomena seperti budaya organisasi bisnis Anda. Pada gilirannya, sebagai contoh, sistem persepsi para pemangku kepentingan yang disisipkan kedalam penilaian budaya organisasi biasanya dapat berubah-ubah dan dengan demikian merupakan dasar yang agak lemah untuk perencanaan strategis. Oleh karena itu, metode campuran biasanya diperlukan untuk mencapai pemahaman yang baik tentang suatu situasi dalam rangka mengukur kemajuan.

Ketika memilih indikator pastikan bahwa indikator-indikator tersebut mematuhi kriteria *S.M.A.R.T.* Menurut *S.M.A.R.T.*, indikator yang Anda pilih harus sesuai dengan contoh di bawah:

Tujuan: Meningkatkan loyalitas staf

Indikator: Tingkat keluar-masuk pekerja

Formula: Jumlah staf yang keluar/jumlah rata-rata staf

Target: 5% pada thn 2009, 4% pada thn 2010

Posisi saat ini: 7%

S	Specific/Spesifik (untuk menghindari perbedaan persepsi)	<ul style="list-style-type: none">Apakah indikator cukup spesifik untuk mengukur kemajuan hasilnya? YA – tingkat keluar-masuk karyawan yang rendah sangat terkait dengan motivasi karyawan. Namun faktor lain seperti kesempatan kerja di sekitar juga memainkan peran.
M	Measurable/Terukur (Untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan)	<ul style="list-style-type: none">Apakah perubahan diverifikasi secara objektif?Akankah indikator menunjukkan perubahan yang diinginkan?Apakah hasil pengukuran tersebut jelas dan dapat di pertanggung jawabkan? YA – Indikator dapat diukur secara kuantitatif dan dibandingkan dari waktu ke waktu
A	Achievable/Tercapai (Untuk menetapkan target yang ingin Anda jangkau pada tingkat yang wajar)	<ul style="list-style-type: none">Apakah hasil-hasilnya realistis? YA – Memperbaiki tingkat keluar-masuk karyawan dari 7% menjadi 5% dapat dicapai jika perusahaan membuatnya menjadi tujuan prioritas dan mengambil tindakan yang diperlukan.
R	Relevant/Relevan (Terhadap masalah atau proses perbaikan yang Anda terapkan)	<ul style="list-style-type: none">Apakah indikator mencakup esensi dari hasil yang diinginkan?Apakah indikator relevan dengan tujuan yang dimaksud?Apakah indikator cukup beralasan terkait dengan kegiatan yang direncanakan untuk meningkatkan loyalitas karyawan? YA – Indikator-indikator mendapat hasil yang penting, loyalitas staf meningkat.
T	Time bound/Tenggat waktu (Kerangka waktu yang spesifik dalam mencapai tujuan)	<ul style="list-style-type: none">Apakah ada kerangka waktu yang ditetapkan untuk pencapaian target? YA - 5% pada tahun 2009, 4% pada tahun 2010

Perlu diingat bahwa indikator-indikator yang Anda pilih harus memberikan indikasi bahwa sesuatu telah terjadi atau bahwa tujuan telah tercapai. Jika tidak, pengukuran Anda akan tidak akurat. Halaman berikut memuat inventarisasi indikator yang akan membantu Anda memulai menetapkan indikator kinerja untuk tujuan bisnis Anda. Juga termasuk dalam daftar adalah apa yang dianggap indikator universal yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam bidang-bidang tertentu yang tercantum di bawah ini.

Catatan: Daftar indikator-indikator yang tercantum di bawah ini adalah indikator-indikator dengan jangkauan yang luas dan di bidang industri, indikator yang spesifik harus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan bisnis Anda.

Inventarisasi indikator-indikator kinerja

	Tujuan	Indikator-indikator	Perumusan terpilih untuk indikator
1	Meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan	<ul style="list-style-type: none"> • % Kenaikan penjualan unit • % Peningkatan jumlah klien • Jumlah klien yang kembali • Marjin laba bersih (Net profit margin) • % Perubahan dalam arus kas • Jumlah referensi yang diberikan oleh klien • % Pengiriman tepat waktu • Rata-rata waktu yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan 	<ul style="list-style-type: none"> • % berarti per 100 • % Perubahan = perubahan dibagi dengan angka awal lalu dikalikan dengan 100 • Meningkat dari 20 ke 25 mengakibatkan peningkatan 25% ($25-20=5/20 \times 100$) • Margin laba bersih (Net profit margin) = Laba bersih dibagi oleh pendapatan bersih (jumlah total uang yang diterima untuk barang dijual atau jasa yang diberikan selama jangka waktu tertentu)
	Indikator universal	<ul style="list-style-type: none"> • % Perubahan pangsa pasar 	
2	Memperbaiki kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • % Dari produk cacat dan dikembalikan • % Dari dibuat ulang • Rata-rata produk cacat per bulan 	<ul style="list-style-type: none"> • Arus Kas (Cash flow) = Selisih antara uang tunai yang diterima dan yang dibelanjakan dalam satu periode
	Indikator universal	<ul style="list-style-type: none"> • % Penurunan produk cacat 	
3	Meningkatkan produktivitas dan meningkatkan produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Unit yang diproduksi per hari • % Penurunan limbah per bulan 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk yang ditolak/ cacat/ dikembalikan (Rejects/ reworks/returns)

	Tujuan	Indikator-indikator	Perumusan terpilih untuk indikator
4		<ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata waktu mesin menganggur per minggu • % Pengurangan lembur 	<p>Total unit ditolak dibagi dengan total unit yang diproduksi dikalikan dengan 100</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keluar-masuk karyawan (<i>Employee turnover rate</i>) Jumlah karyawan tetap yang keluar dibagi dengan jumlah rata-rata karyawan tetap yang bekerja. • Rata-rata (<i>Average</i>) Membagi total kejadian dengan jumlah / bulan, minggu dan lain-lain.
	Indikator universal	<ul style="list-style-type: none"> • % Peningkatan pada produktivitas pekerja 	
	Mengelola pekerja Anda	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah saran perbaikan • Jumlah prosedur pengaduan • Jumlah pengaduan pelecehan • Jumlah kesempatan pelatihan • Tingkat membuka lowongan pekerjaan 	
5	Indikator universal	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keluar-masuk karyawan 	
	Mengelola fisik tempat kerja Anda	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya log kecelakaan, jumlah kecelakaan tercatat • Total hari sakit digunakan per minggu • Jumlah keluhan kebisingan yang diterima per bulan 	
	Indikator universal	<ul style="list-style-type: none"> • % Penurunan pada tingkat kecelakaan 	

LATIHAN 8



Untuk setiap satu dari tiga perbaikan Anda telah putuskan untuk dilakukan dalam Bab 3, gunakan saran di atas dan pikiran Anda sendiri untuk menentukan mana indikator terbaik yang akan membantu Anda mengukur kemajuan Anda. Anda dapat menggunakan beberapa indikator untuk masing-masing daerah perbaikan.

Perbaikan-Perbaikan	Indikator-indikator
Perbaikan 1	
Perbaikan 2	
Perbaikan 3	

Sekarang karena Anda telah mengetahui apa yang Anda ingin ukur, dan telah mempersiapkan indikator-indikator, Anda harus menjelaskan dimana dan dalam bentuk apa untuk mencari informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan.

Sebelum Anda memulai tindakan pengukuran apapun, Anda harus:

- Memberitahu apa yang akan terjadi kepada semua orang yang pekerjaannya atau perilakunya mempengaruhi indikator yang telah Anda pilih untuk dipantau. Anda juga harus menjelaskan kepada mereka mengapa itu terjadi. Pastikan untuk menjelaskan bahwa suatu proses pengukuran tidak ditakdirkan untuk memberikan sanksi kinerja buruk kepada individu; tujuan pengukuran yang unik adalah untuk meningkatkan kinerja keseluruhan bisnis. Ini akan membantu membangun pengertian, kepercayaan dan komitmen
- Memutuskan siapa yang akan bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi tersebut; tergantung pada apa yang anda monitor, Anda harus menentukan apakah satu orang sudah cukup, atau jika memerlukan sebuah tim kecil
- Tentukan bagaimana informasi dikumpulkan secara teratur: beberapa kali dalam sehari, harian, mingguan, bulanan dll
- Memutuskan kepada siapa informasi diberikan untuk dianalisa.

6.4 Kemajuan pemantauan dan pelaporan

Pemantauan adalah suatu penilaian yang berkesinambungan atas kemajuan proyek dari waktu ke waktu. Tujuannya adalah membantu semua yang terlibat dalam mengambil keputusan yang tepat. Ini bukan hanya sarana untuk mengumpulkan informasi, tetapi juga sistem komunikasi, di mana informasi akan datang dari sudut yang berbeda-beda dari semua orang yang terlibat. Aspek yang paling penting untuk memantau kemajuan Anda adalah kemampuan untuk mengetahui jenis dan sumber informasi yang diperlukan untuk memverifikasi kemajuan. Tanpa informasi yang akurat analisa kemajuan dan tindakan hanya akan menjadi dugaan dan hasilnya akan tidak dapat diandalkan. Mengumpulkan informasi yang akurat akan memberikan landasan yang kokoh bagi penafsiran yang tepat ketika menerapkan tindakan perbaikan.

Baik Anda memantau indikator kualitatif ataupun indikator kuantitatif, ada banyak cara untuk mengumpulkan informasi yang akan memungkinkan Anda melakukan proses pengukuran yang efisien.

Untuk mengumpulkan dan melaporkan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja, Anda dapat menggunakan kartu pelaporan informasi. Singkatnya, kartu pelaporan informasi yang menentukan informasi apa yang dikumpulkan, pada kinerja indikator mana yang mempunyai hubungan (dan pada masalah bisnis mana yang terkait dengan indikator ini), seberapa sering itu dikumpulkan, dan siapa yang bertugas mengumpulkannya. Kartu itu juga menunjukkan status indikator saat ini dibandingkan dengan kinerja acuan tertinggi, angka dasar dan, jika memungkinkan, tonggak (*milestone*) tahunan.

Diilustrasikan di bawah ini adalah sebuah template dari sebuah kartu pelaporan informasi, lengkap dengan contoh bagaimana informasi bisa dicatat untuk indikator "keluar-masuk karyawan". Dalam contoh ini, HR Manager bertanggung jawab untuk menyediakan informasi pemantauan direktur, dan sumber informasi utama adalah dokumen perekrutan perusahaan.

Informasi kartu pelaporan

Measurement profile

Business objective: Low employee turnover		Indicator: Employee turnover	
Calculation for the measure: Number of employees that left last 12 months / total employees		Status as of 01./09/2008: 17%	
Data source: Recruitment file	Update frequency: Monthly <input type="checkbox"/> Quarterly <input type="checkbox"/> 2/Year <input type="checkbox"/> Annual <input type="checkbox"/>	Review frequency: Monthly <input type="checkbox"/> Quarterly <input type="checkbox"/> 2/Year <input type="checkbox"/> Annual <input type="checkbox"/>	
Action to implement and earliest availability date: REQUEST HR MANAGER TO SUPPLY THE EMPLOYEE TURNOVER FIGURES			
Responsibility			
Target setting: Managing Director with HR manager	Accountability for results (Objective owner): Managing Director	Tracking/reporting responsibility: Person HR manager	Accountable for the dev't of the measure: IBID
Ultimate Target: 10%	Baseline in 2007: 22%	Annual Milestones: 2008 14% 2009 12% 2010 11% 2011 10%	

Contoh kartu pelaporan informasi kosong tersedia dalam Lampiran 7.8

Untuk meminimalkan upaya pengumpulan informasi atas karyawan yang bertanggung jawab, informasi harus mudah diakses dan pengukuran secara rutin harus disinkronkan dengan rutinitas lain yang ada dalam bisnis.

6.4.1 Mengelola informasi

Sebuah sistem informasi yang dikelola dengan baik adalah sangat penting guna menilai validitas rencana perbaikan Anda. Tanpa catatan implementasi yang terawat baik, mustahil untuk mengkonfirmasi klaim kemajuan. Sebuah cara sederhana untuk mengelola informasi dalam sebuah sistem dioperasikan secara manual adalah dengan cara menyimpan kartu pelaporan informasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan sederetan waktu tentang indikator tertentu.

Dalam sistem pengukuran yang didukung oleh komputer, anda akan dapat membandingkan data pengukuran di sepanjang periode dan memvisualisasikan temuan Anda dalam diagram dan grafik.

Secara umum, pengelolaan informasi mempunyai dua tujuan utama:

- Untuk memverifikasi data dalam retrospektif.
- Untuk memungkinkan perbandingan kinerja dari waktu ke waktu.

Memverifikasi data dalam retrospektif adalah satu aspek penting sistem transparansi, dan membangun kepercayaan kepada keakuratan informasi manajemen. Kemampuan untuk mengukur kinerja dari waktu ke waktu, pada gilirannya, membuka jalan untuk memprediksi tren yang merupakan aspek kunci andalan dalam memprediksi bisnis.

Sebagaimana di sebagian besar wilayah operasi bisnis Anda, semakin rinci dan terstruktur informasi tentang indikator kemajuan yang Anda simpan, maka informasi itu akan lebih mudah untuk digunakan sebagai alat manajemen.

6.4.2 Analisa dan interpretasi informasi

Data yang Anda kumpulkan hanya berguna apabila data tersebut dianalisa and hasil-hasilnya dideskripsikan dengan jelas dan mudah dimengerti bagi yang menggunakannya. Oleh karena itu, mengartikan informasi yang terkumpul sangat penting dalam mengimplementasikan tindakan perbaikan yang diperlukan. Apabila informasi tidak diartikan dan temuan-temuan tidak digunakan, semua tindakan hanyalah penyalahgunaan waktu dan sumber daya.

Agar data menjadi sesuatu yang praktis dan efektif, data harus memiliki empat unsur penting yang akan berfungsi sebagai panduan dalam pengumpulan data dan dasar untuk membuat kesimpulan atas data yang dikumpulkan. Data yang dikumpulkan harus:

- Relevan dengan masalah yang diperiksa
- Cukup akurat untuk digunakan dalam analisa data
- Mudah dimengerti
- Lengkap, tidak ada informasi yang hilang

Ini akan membuat penafsiran data lebih mudah. Ketika menafsirkan informasi, penting untuk menunjukkan bagaimana kesimpulan tertentu telah dicapai, yang mungkin berguna untuk menunjukkan seberapa berbeda orang dengan perspektif yang berbeda melihat aktivitas. Sertakan temuan-temuan penting yang terangkat selama proses pengumpulan informasi dan berikan contoh jika diperlukan.

Penting untuk memberikan rekomendasi tentang arah dan pilihan masa depan. Rekomendasi harus didasarkan pada kesimpulan dan harus mengajukan:

- Tindakan apa yang harus diambil
- Bagaimana mereka harus dilaksanakan, oleh siapa dan kapan
- Sumber daya atau input apa yang diperlukan
- Masalah yang mungkin akan terlibat dan bagaimana mengatasinya
- Tindak lanjut yang diperlukan untuk memastikan rekomendasi dilaksanakan

Studi kasus berikut kelanjutan dari studi kasus sebelumnya -"Masalah dengan produk cacat tinggi".

STUDI KASUS: Interpretasi data - rasio produk cacat tinggi

Diilustrasikan pada Gambar 1A dan 1B adalah contoh data yang dikumpulkan oleh tim *quality assurance* (QA) selama empat bulan periode. Data dikumpulkan untuk mengetahui jenis-jenis produk cacat yang terjadi dan tingkat penolakan dalam proses produksi. Data itu kemudian digunakan untuk menganalisa dan menentukan mengapa masalah ini terjadi dan tindakan apa yang dapat diambil untuk meminimalkan kejadian ini.

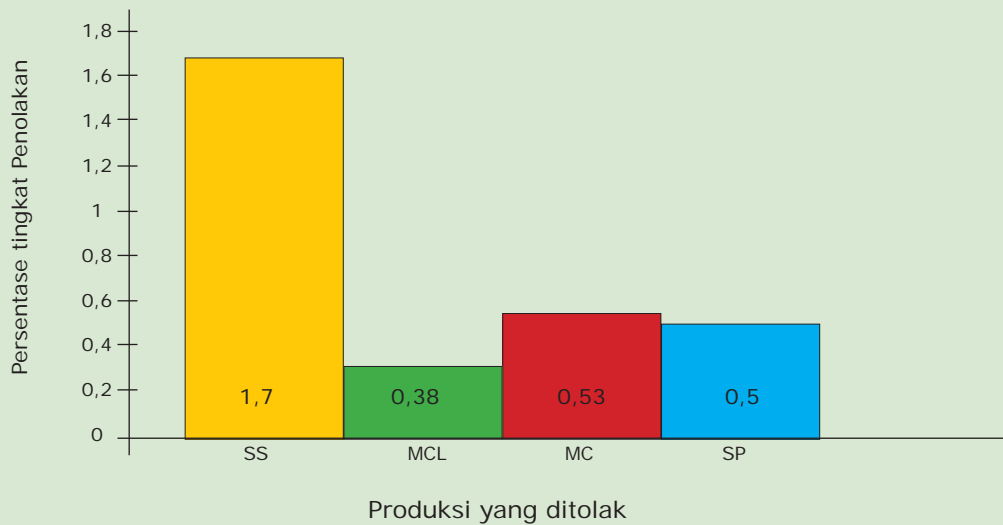
Pada Gambar 1A di bawah ini, Anda akan menemukan daftar produk cacat pada lini produksi yang diidentifikasi oleh tim. Tim mencatat pengamatan mereka untuk bulan September sampai Desember, seperti terlihat di kolom atas. Dalam sel dimana baris dan kolom berpotongan adalah proporsi produk cacat dalam persentase untuk setiap bulan. Total tingkat penolakan menunjukkan bahwa "jahitan yang terlewat" (*skipped stitches*) paling sering terjadi (1,7%) dibandingkan dengan jenis produk cacat lain di lini produksi.

Kemudian tim memetakan data-data tersebut secara grafik untuk memvisualisasikan angka-angka persentase dengan lebih baik. Dengan menggunakan grafik batang agar perbedaan antara jenis-jenis produk cacat mudah untuk diamati. Batang tertinggi yang dengan mudah dilihat adalah "*skipped stitches*" dan ketinggian batang lebih lanjut menegaskan perlunya perhatian dengan segera.

Tingkat penolakan (*reject*) dalam persentase yang terjadi dalam jangka waktu empat bulan

Production Rejects	Sep	Okt	Nov	Des	Ave
<i>Skipped stitches (SS)</i> - Jahitan yang terlewat	1.3	1.7	1.8	1.9	1.70
<i>Missing care labels (MCL)</i> - Label cara merawat hilang	0.25	0.50	0.35	0.40	0.38
<i>Missing buttons (MB)</i> - Kancing hilang	1.22	0.14	0.30	0.45	0.53
<i>Seam Puckering (SP)</i> - Lipatan keliman	0.35	0.35	0.65	0.65	0.5

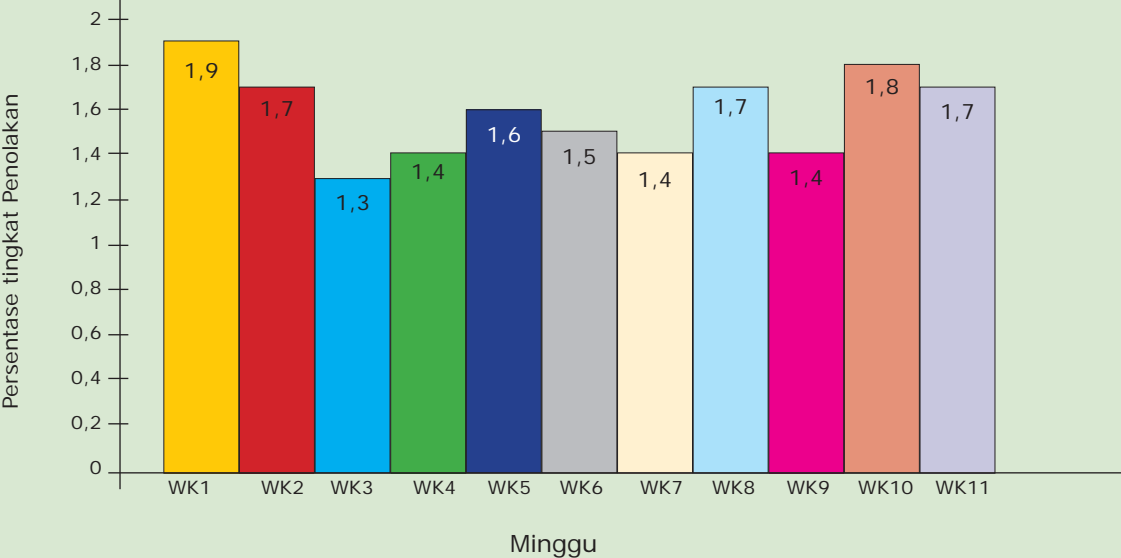
Gambar 1A. 4 Penyebab Utama Produk Cacat (%)



Tim menggunakan informasi ini satu langkah lebih jauh dan masing-masing jenis produk cacat di atas dipecah menjadi mingguan untuk menentukan pada minggu keberapa terdapat ketinggian terjadinya "*skipped stitches*". Gambar 1B di bawah ini menunjukkan grafik batang tingkat penolakan dalam persentase yang terjadi dalam jangka waktu 11 minggu. Seperti digambarkan pada bagan batang sebelumnya, rata-rata, *skipped stitches* berkontribusi 1,7% penolakan untuk keseluruhan periode. Ketinggian batang di bawah ini menunjukkan tingkat variasi mingguan proporsi produk cacat dikaitkan dengan *skipped stitches*. Proporsi terendah produk cacat adalah 1,3% pada minggu ke-3, sementara tertinggi 1,9% pada bulan 1.

Informasi ini kemudian digunakan untuk menentukan apa yang bisa menyebabkan perbedaan dalam proporsi produk cacat yang teridentifikasi dan menelusuri peristiwa-peristiwa pada minggu ke 1 dan Minggu 3 untuk menjelaskan variasi dalam proporsi mereka. Analisa mengarah ke sumber masalah, yaitu terjadi pengenalan material baru di mana operator memiliki sedikit pengalaman menanganinya dan karena itu tidak menyesuaikan mesin mereka untuk material baru dan ini menyebabkan kontribusi *skipped stitches*. Tim mendiskusikan temuan dengan *supervisor* lini tersebut dan menyimpulkan bahwa ke depannya penggunaan material baru harus didiskusikan dengan para pekerja untuk mencari pendekatan terbaik dan memberikan pelatihan jika diperlukan untuk menjamin masalah diperbaiki sebelum mulai memproduksi.

Gambar 1B: Tingkat Penolakan Mingguan "Jahitan yang Terlewat" (Skipped Stitches)



7.0 Lampiran

7.1 Cara-cara mengimplementasikan skema saran pekerja

Tetapkan tujuan untuk skema saran. Sebagai contoh

- Untuk mendorong keterlibatan karyawan
- Untuk mendorong pengembangan semua staf
- Untuk mendorong produktivitas dan kreativitas yang lebih besar
- Untuk mempromosikan sikap "kita bisa" (*can do*)
- Untuk menunjukkan penghargaan dan pengakuan untuk semua ide dan saran yang diterima

Prosedur

- Karyawan menyampaikan saran melalui sistem (kotak saran) dengan menggunakan formulir yang tersedia
- Tinjauan komite ini adalah untuk menilai saran, pada saat pertemuan mingguan
- Setelah panitia menilai saran, saran dikirim ke departemen yang bersangkutan
- Departemen yang bersangkutan akan mengevaluasi saran dan mengembalikan saran kembali ke komite dengan rekomendasi yang meliputi:
 - ♦ Menolak saran
 - ♦ Menerima saran

Jika saran ditolak maka akan diambil langkah-langkah berikut:

- Panitia mengkaji alasan penolakan pada saat pertemuan mingguan
- Jika alasan penolakan diterima, panitia kemudian menginformasikan penolakan saran kepada individu yang memberikan saran
- Jika alasan penolakan tidak diterima maka pada pertemuan mingguan komite akan mengevaluasi ulang saran dan mengirim ulang ke departemen yang bersangkutan (untuk mengikuti prosedur yang sama seperti sebelumnya)

Jika saran diterima maka akan diambil langkah-langkah berikut:

- Panitia akan menginformasikan kepada individu yang memberikan saran, bahwa saran tersebut diterima
- Komite akan mengevaluasi sejauh mana imbalan yang akan diberikan kepada individu yang memberikan saran (dalam pertemuan mingguan)
- Saran kemudian dapat dilaksanakan atau direncanakan untuk tahap selanjutnya

Catatan: Libatkan wakil pekerja terpilih dalam komite untuk menambah transparansi dan akuntabilitas kepada program

Pemberian hadiah

Berikan penghargaan untuk saran yang baik dengan hadiah, sertifikat dan penghargaan tahunan dan banyak lagi!

- Saran harus dinilai sesuai dengan sejumlah elemen yang terdiri dari tingkat dampak, kemudahan pelaksanaan, kemudahan pemeliharaan dan keaslian
- Saran mendapat poin untuk setiap elemen. Poin ditentukan melalui penilaian komite saran

Berdasarkan hasil penilaian, penghargaan diberikan. Penghargaan ini dibagi menjadi empat kategori yang didistribusikan sesuai dengan jumlah poin.

Kriteria penilaian

Kriteria penolakan saran

Komite dapat memutuskan untuk menolak saran pada saat penyerahan pertama jika saran:

- Termasuk didalam tugas dan tanggung jawab reguler
- Berkaitan dengan pengaduan (masalah pribadi, keluhan, promosi atau perubahan gaji)
- Sudah dilaksanakan atau dalam proses pelaksanaan

Kriteria penilaian saran yang diterima

Panitia akan menilai setiap saran berdasarkan kriteria berikut, dan kemudian jumlah poin akan dialokasikan dengan sesuai

Kriteria penilaian	Tingkat penilaian				Poin
	10	15	20	25	
1. Tingkat dampak					
2. Mudah diimplementasikan					
3. Mudah dikelola					
4. Keaslian					
Total					

Kategori penghargaan	Jumlah poin	Nilai
Penghargaan kategori 1	91-100	Nilai penghargaan dapat ditentukan melalui skema saran
Penghargaan kategori 2	80-90	
Penghargaan kategori 3	60-79	
Penghargaan kategori 4	40-59	

7.2 Contoh format saran

SARAN

Tanggal : _____
No. Registrasi : _____
Nama : _____
Divisi/bagian : _____
Nama group : _____
Judul saran : _____

Jawaban dari manajemen

7.3 Contoh jawaban

Untuk saran yang diterima:

Kepada. _____,

Terima kasih banyak atas saran Anda pada tanggal _____ dan berjudul _____. Nomor Registrasi _____ diberikan dan evaluasi akan dilakukan secepatnya. Anda akan diberitahu mengenai hasil evaluasi oleh _____.

Terima kasih.

Salam,

Untuk saran yang tidak diterima:

Kepada. _____,

Terima kasih banyak atas saran Anda pada tanggal _____ dan berjudul _____. Namun, kami menyesal untuk menginformasikan bahwa saran Anda tidak diterima karena tidak memenuhi kriteria yang ada.

Salam,

7.4 Cara-cara membentuk *enterprise improvement team*

Tetapkan tujuan *enterprise improvement team*. Contoh:

- Untuk menyatukan berbagai pendapat dan keterampilan guna menyelesaikan masalah secara efektif
- Untuk menunjukkan kemauan organisasi untuk bekerjasama dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama
- Untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan dan kinerja organisasi
- Untuk meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan
- Untuk membangun rasa saling percaya antara manajemen dan staf
- Untuk meningkatkan kepuasan kerja
- Untuk memperbaiki lingkungan kerja

Prosedur

Langkah-1 Mengidentifikasi kelompok-kelompok yang akan menjadi tim

- Tentukan besarnya tim
- Tim dibentuk dengan jumlah perwakilan yang sama antara pekerja dan manajer
- Jenis kelamin anggota dalam tim seimbang
- Pilih tim atas dasar keahlian dan kekuatan kepribadian
- Merupakan tim lintas fungsional dan lintas-hirarkis
- Pilih manajer senior yang akan memiliki kekuasaan untuk menyetujui tugas-tugas dan strategi tim dan membantu mengatasi rintangan
- Pastikan wakil pekerja yang terpilih menjadi anggota tim benar-benar mewakili pekerja sehingga mereka akan menjadi penghubung yang kredibel

Langkah-2 Membuat aturan-aturan tim

- Setuju dengan tujuan-tujuan tim
- Tentukan misi tim (Untuk mencapai tujuan bersama dan persatuan)

Langkah-3 Membangun sistem dan prosedur

- Tentukan frekuensi dan durasi pertemuan
- Identifikasi tugas-tugas
- Buat langkah-langkah prosedur untuk menyelesaikan tugas
- Tentukan prosedur untuk pelaporan tugas (siapa dan bagaimana)
- Pastikan wakil pekerja mempunyai cukup waktu untuk berdiskusi dengan para pekerja

Langkah-4 Menetapkan dan membagi tanggung jawab tim

- Tim bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan seluruh program di bawah kepemimpinan salah satu anggota senior manajemen
- Tim akan mengembangkan berbagai strategi dan kemudian menerapkan strategi dengan bantuan dari berbagai rencana perbaikan / daftar dari modul program

Tim juga perlu untuk menunjukkan tema-tema utama dari program dengan cara:

- Menggunakan teknik pemecahan masalah bersama
- Mendorong komunikasi terbuka antara pekerja dan manajemen
- Mengukur kemajuan mereka untuk menunjukkan perbaikan nyata yang terlihat

7.5 Membentuk *enterprise improvement team* –Checklist

1. Anggota tim	✓
Apakah Anda telah membentuk sebuah tim peningkatan perusahaan (enterprise improvement team) yang sesuai dengan ukuran dan kebutuhan tempat kerja Anda (minimal 5-7 orang dan maksimal 10)?	<input type="checkbox"/>
Apakah ada perwakilan pekerja yang lebih besar dalam kaitannya dengan manajemen?	<input type="checkbox"/>
Apakah ada perwakilan yang seimbang dari tempat kerja yang berbeda fungsi / departemen? Pria / wanita, budaya (etnis) atau kelompok minat khusus (misalnya penyandang cacat)?	<input type="checkbox"/>
Jika serikat buruh terlibat di tempat kerja Anda, apakah mereka dikonsultasikan? diwakili?	<input type="checkbox"/>
Apakah Anda telah memutuskan seorang koordinator – seorang senior manajer dengan otoritas untuk menyetujui kegiatan, dan memastikan pihak lain diberitahu?	<input type="checkbox"/>
2. Tugas-tugas	✓
Sudahkah koordinator tim memastikan bahwa semua peserta memahami tugas tim peningkatan perusahaan?	<input type="checkbox"/>
Sudahkah tim menerima pengarahan dari anggota yang menghadiri kelas pelatihan?	<input type="checkbox"/>
Sudahkah tim mengidentifikasi dan memprioritaskan wilayah-wilayah penting untuk meningkatkan produktivitas tempat kerja?	<input type="checkbox"/>

2. Tugas-tugas (lanjutan)	✓
Sudahkah tim bersiap untuk bertemu dan berdiskusi dengan ahli program peningkatan perusahaan?	<input type="checkbox"/>
Sudahkah tim menyiapkan rencana dan strategi yang jelas untuk melaksanakan perbaikan?	<input type="checkbox"/>
Sudahkah tim melakukan pelatihan cara menggunakan alat-alat berasal dari modul-modul program?	<input type="checkbox"/>
Apakah implementasi konsisten dan sesuai dengan keseluruhan rencana dan strategi dan sudahkah tim menahan godaan untuk melakukan aktivitas <i>ad hoc</i> yang dapat mencegah peningkatan nyata?	<input type="checkbox"/>
<p>Apakah tim terus-menerus menerapkan tema utama dari program tim peningkatan perusahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan teknik pemecahan masalah bersama • Mendorong dialog terbuka antara pekerja dan manajemen • Mencapai perubahan melalui penggunaan sistem bukan hanya dalam satu kali tindakan • Mengukur pencapaian untuk menunjukkan keberhasilan 	<input type="checkbox"/>

NAMA PERUSAHAAN

TIM PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

Rapat Mingguan Hari: _____ Waktu: _____ Tempat: _____

Ukuran Tim/EIT Panduan Umum	No	Nama	Departemen/Bagian	Posisi	Manajer/Pekerja	Laki-laki/Perempuan
Mandatory	1*					
	2					
50 - 250 Tenaga Kerja	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
Lebih dari 250 Tenaga Kerja	11					
	12					

Direktur/CEO

Pembentukan Tim yang seimbang mewakili para pekerja (level di bawah supervisor) dan manajer (siapa saja pada level supervisor)

7.6 Cara-cara mengimplementasi program 5S

Tetapkan tujuan dari program 5S, Contohnya:

- Untuk merapikan barang-barang yang berantakan
- Untuk memilah barang-barang yang tidak diperlukan yang menumpuk diantara pekerja
- Untuk mengatur kelebihan persediaan di pabrik
- Untuk mengatur barang dan mesin yang berlebih yang dapat memperlambat peningkatan aliran proses
- Untuk membersihkan peralatan yang kotor dan digunakan sebagai titik pengumpulan berbagai macam material
- Untuk mengurangi waktu yang diperlukan untuk mencari peralatan dan perlengkapan
- Menciptakan perasaan bangga terhadap tempat kerja
- Membuat pabrik siap untuk memberikan tur!

1- **SEIRI (Sisih)**

Membedakan hal-hal yang diperlukan dari yang tidak perlu.

Mengambil dan membuang hal-hal yang tidak perlu.

SEIRI dianggap sebagai prioritas tertinggi di antara semua 5S terutama karena, sekali Anda memutuskan untuk membersihkan tempat kerja, hal pertama yang harus dilakukan adalah memutuskan barang-barang yang untuk dibuang dan barang-barang yang untuk disimpan. Ini sulit dilakukan karena memerlukan pertimbangan nilai untuk mengklasifikasikan barang-barang berdasarkan kelompok, nilai atau tujuan. Juga ada berbagai alasan lain yang membuat sulit untuk memilah barang-barang. Akibatnya, barang-barang berakhir menumpuk selama bertahun-tahun.

Mulailah dengan membuat seperangkat kriteria untuk membedakan barang apa yang diperlukan dari yang tidak diperlukan. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan adalah: frekuensi penggunaan, nilai, masa pajang, persyaratan kuantitas, kualitas, kemudahan penggantian, nilai sentimental, dan yang lainnya. Misalnya, hal-hal yang sudah tidak Anda gunakan selama satu tahun mungkin dapat dibuang. Barang-barang yang digunakan hanya sekali atau dua kali selama enam bulan terakhir dapat disimpan di tempat yang terpisah. Barang-barang yang digunakan sekali atau dua kali dalam tiga bulan terakhir, simpanlah mereka dalam tempat yang mudah diakses. Barang-barang yang sering Anda gunakan, simpan mereka di tempat kerja. Barang-barang yang Anda gunakan sehari-hari, simpan mereka di tempat yang mudah dijangkau.

Latihlah pekerja untuk mengenali apa yang diperlukan dan apa yang tidak diperlukan dan untuk mengisi *Disposal Notice Tag* – "Label tanda barang yang dapat dibuang" (lihat contoh halaman berikutnya). Biasanya, tiga warna digunakan untuk Disposal Tags: merah untuk barang-barang yang harus dibuang; kuning untuk barang-barang yang akan dipindahkan;

hijau untuk barang-barang yang disimpan dan biru / oranye untuk barang-barang yang akan diperbaiki.

Periksa apa yang ditulis pekerja di *Disposal Tags*. Hal ini akan memungkinkan Anda untuk memiliki wawasan dari pekerja tentang ide-ide dan kualitas berpikir secara umum. Latihan ini membuat para pekerja merasa mereka adalah bagian dari proses pengambilan keputusan. Kepercayaan diri mereka meningkat jika rekomendasi mereka disetujui dan dilaksanakan.

Simpulkan *SEIRI* dengan mengorganisir perusahaan secara luas dalam "Hari Bersih-Bersih Besar-besaran" ("*Big Cleaning Day*") dimana semua orang berpartisipasi. Anda harus membagi pabrik ke area-area kecil dan menetapkan orang yang bertanggung jawab untuk setiap area. Alat-alat pembersih dan bahan-bahan yang dibutuhkan harus disediakan.

Tag No: 5S RED TAG		5S RED TAG
Nama:	Tanggal:	Alasan di beri <i>Tag</i> (lingkari):
Barang ditemukan (deskripsi)		1) Tidak dibutuhkan untuk 30 hari kedepan
		2) Tidak dibutuhkan dalam waktu dekat
		3) Rusak
		4) Berlebih
Area Kerja:	QTY:	5) Tidak dibutuhkan sekarang (hanya untuk perawatan)
		6) Membutuhkan identifikasi
Kategori (Lingkari satu):		7) Lain-lain
1) Bahan baku mentah		Deskripsi:
2) Produk setengah jadi		1) Dibuang (dengan kertas kerja)
3) Barang jadi		2) Dibuang (tanpa kertas kerja)
4) Peralatan atau perlengkapan tetap		3) Dikembalikan ke pemasok
5) Peralatan atau perlengkapan tetap pelanggan		4) Pindahkan ke area Red Tag
6) Surplus peralatan		5) Pindahkan ke:
7) Persediaan untuk pemeliharaan		Area pentimpanan:
8) Peralatan atau persediaan kantor		6) Simpan di area bekerja
9) Arsip perusahaan atau pelanggan		7) Lain-lain
10) Tidak diketahui		Disusun oleh:
11) Lain-lain		Tanggal:

Tips untuk *SEIRI* (*SORT/Sisih*) yang sukses

- Ambilah foto-foto dari area kerja sebelum perbaikan sehingga Anda dapat melihat area bermasalah dan bagi semua orang untuk melihat perbedaan setelah pemilahan dan pembersihan telah dilaksanakan.
- Ketika memulai *SEIRI*, amati keadaan sekarang, identifikasi sampah/limbah dan kerugian yang dihasilkan oleh sistem sekarang untuk dapat menetapkan tujuan dan memperkirakan hasil yang diharapkan.
- Pertimbangkan keselamatan pekerja ketika memilah dan membersihkan. Catatlah sumber kotoran, debu, limbah, sampah dan kebocoran.
- Ingatkan para pekerja untuk melihat di belakang rak dan loker, sudut-sudut dan lorong-lorong. Katakan kepada mereka untuk mengeluarkan semua isi laci, loker dan lemari untuk memilah lebih baik.
- Ingatkan para pekerja untuk membersihkan barang-barang sebelum mengembalikannya dalam tempat yang baru.

Prosedur *SEIRI* (*Sisih*):

- Tim melihat-lihat tempat kerja untuk mencari dan mengidentifikasi barang-barang yang tidak diperlukan dan tidak penting untuk menyelesaikan pekerjaan
- Menyusun kriteria untuk membuang barang-barang tidak dibutuhkan.
- Ambil foto-foto "sebelum" dimanapun diperlukan
- Metode yang efektif untuk mencatat kemajuan adalah dengan menandai barang-barang yang tidak diperlukan. Mengontrol secara visual barang yang tidak dibutuhkan dengan menandai ini sering disebut *Red Tagging* ("Label merah"). Ketika menandai barang, ajukan pertanyaan-pertanyaan ini:
 - ♦ Apakah barang ini dibutuhkan?
 - ♦ Jika dibutuhkan, apakah dibutuhkan sebanyak ini?
 - ♦ Jika dibutuhkan, seberapa seringkah barang ini digunakan?
 - ♦ Jika dibutuhkan, haruskah barang ini berada disini?
 - ♦ Siapa yang paling bertanggung jawab atas barang ini? (Verifikasi dari orang itu.)
 - ♦ Apakah ada barang-barang yang tidak diperlukan berserakan di tempat kerja?
 - ♦ Apakah ada alat atau bahan tertinggal di lantai?
- Temukan area sementara untuk meletakkan barang-barang berlabel tanda merah
- Jika sulit untuk memutuskan apakah item diperlukan atau tidak, berikan warna tanda yang berbeda dan pisahkan itu di area sementara
- Kelompokkan barang-barang berdasarkan frekuensi penggunaannya
- Produk atau peralatan yang digunakan setiap jam atau setiap hari harus disimpan dalam jangkauan yang dekat di area penggunaannya

- Produk atau peralatan yang digunakan sekali seminggu atau sebulan sekali harus disimpan di dalam area kerja
- Produk atau peralatan yang digunakan lebih jarang harus disimpan dalam lokasi yang lebih jauh
- Baraang-barang yang tidak diperlukan atau tidak terlalu diperlukan harus disimpan di area sementara
- Masing-masing departemen harus memiliki area sementara sendiri
- Area sementara harus terlihat jelas dan ditandai dengan jelas untuk memastikan pengontrollan visual barang-barang
- Tampilkan foto barang-barang dan letakkan di papan pengumuman yang terlihat oleh semua orang
- Penanggung jawab untuk area sementara harus diserahkan kepada beberapa orang pada awal kegiatan penyortiran

Barang-barang di area sementara harus disimpan selama tiga atau empat bulan. Jika barang tidak diperlukan untuk bekerja, maka dapat dibuang. Perlu untuk memverifikasi rencana untuk membuang barang-barang dengan siapa saja yang pernah menggunakan barang-barang tersebut di masa lalu atau sedang menggunakan barang yang sama atau sejenis

- Barang-barang harus dipindahkan ke area sementara di tingkat perusahaan sebelum pembuangan akhir
- Manajer fasilitas atau seseorang yang berwenang yang harus mengevaluasi barang-barang tersebut
- Pembuangan harus dilakukan dengan salah satu cara berikut
- Memindahkan ke departemen / bagian lain dimana barang diperlukan
- Menjual kepada seseorang diluar perusahaan
- Dibuang dan diangkut keluar
- Buang semua item yang rusak atau tidak memiliki nilai
- Ambil foto-foto "setelah" dimanapun diperlukan

2- **SEITON (Susun)**

Mengatur barang yang diperlukan menurut urutan yang benar.

Setelah membuang barang-barang yang tidak perlu, hal berikutnya yang harus dilakukan adalah mengatur barang-barang yang diperlukan dengan urutan yang benar.

Sesuatu yang sangat sia-sia adalah menghabiskan waktu untuk mencari sesuatu. Ada banyak kejadian ketika produk jadi, bahan baku, peralatan, suku cadang, dan dokumen tidak bisa ditemukan karena tidak ada sistem penyimpanan. Dan karena barang-barang tidak teratur, memerlukan banyak upaya untuk mengambil barang-barang yang mungkin telah terkubur di bawah tumpukan kotak. Ketika menyimpan, selalu pikirkan cara pengambilannya.

Dalam menentukan lokasi penyimpanan barang, pikirkan frekuensi penggunaannya: jika barang tersebut digunakan beberapa kali sehari, simpan di tempat peralatan yang digunakan untuk barang tersebut (meja, mesin dll); jika barang tersebut digunakan sedikitnya sekali setiap dua hari, simpan di tempat kerja, jika barang tersebut digunakan sekitar seminggu sekali, simpan dekat dengan area kerja, jika item tersebut digunakan sebulan sekali simpan di suatu tempat yang dapat diakses didalam fasilitas.

Ada banyak jenis pengaturan tempat penyimpanan: lantai, rak, gerobak, lemari, *shadow board* dll. Pikirkan semua opsi yang anda punya untuk membuat tempat penyimpanan sepraktis mungkin.

Beberapa tips untuk berhasil mencapai **SEITON**:

- Menyimpan barang-barang sehingga mereka dapat ditemukan dengan mudah
- Menyimpan barang-barang di tempat yang tetap dan aman dan dalam jumlah yang tetap
- Mengatur barang-barang dalam jangkauan dan dalam urutan penggunaan jika perlu
- Memberi label untuk mempercepat identifikasi
- Kelompokkan barang-barang menurut kegunaannya
- Memberi gambaran bagaimana situasi yang seharusnya jika **SEITON** tercapai dengan benar

Prosedur: **SEITON (Susun)**

- Pastikan bahwa semua barang yang tidak perlu dihilangkan dari tempat kerja
- Mempertimbangkan alur kerja, tentukan dimana menempatkan barang-barang
- Ambil foto-foto "sebelum" dimanapun yang diperlukan
- Putuskan bersama tim dimana menempatkan barang-barang dari sudut pandang operasional yang efisien. Hal ini harus dilakukan sesuai frekuensi penggunaan barang. Barang yang lebih sering digunakan harus disimpan di dekat tempat kerja. Ketika mengatur barang-barang, pekerja harus menjawab pertanyaan-pertanyaan ini:

- ♦ Apa yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya?
- ♦ Di mana saya harus mencari barang ini?
- ♦ Berapa banyak dari barang-barang ini benar-benar saya butuhkan?
- Buatlah rencana berdasarkan keperluan dan tempatkan barang-barang yang sesuai
- Gunakan 5 *Whys* (5 Mengapa) untuk memutuskan dimana seharusnya barang di tempatkan
- Tempatkan barang yang diperlukan sehingga dapat diambil dalam waktu 30 sampai 60 detik dengan langkah-langkah minimum
- Pastikan untuk memberitahu semua orang di tempat kerja mengenai posisi barang-barang
- Buatlah daftar barang yang jelas dengan lokasi mereka dan menaruhnya di loker-loker atau lemari-lemari
- Tandai dengan label masing-masing loker / laci / lemari untuk menunjukkan apa yang disimpan didalamnya
- Buatlah bagan lokasi peralatan, perlengkapan, area umum dan zona keselamatan dengan garis-garis sebagai berikut:
 - ♦ **Garis-garis pembagi** membatasi lorong-lorong dan ruang kerja
 - ♦ **Garis-garis tanda** menunjukkan posisi peralatan
 - ♦ **Garis-garis jarak** menunjukkan rentang jangkauan pengoperasian pintu atau peralatan
 - ♦ **Garis-garis batas** menunjukkan batas ketinggian yang berhubungan dengan barang-barang disimpan di tempat kerja
 - ♦ **Tanda loreng** memperingatkan tanda area berbahaya
 - ♦ **Panah-panah** menunjukkan arah
- Identifikasi semua barang yang diperlukan dengan label
- Mengambil foto-foto "setelah"
- Melakukan evaluasi lengkap dengan menggunakan tingkatan implementasi 5S dengan manajer fasilitas atau pihak yang berwenang dalam organisasi

3- *SEISO* (Sasap)

Bersihkan tempat kerjamu.

Pembersihan adalah esensi dari 5S. Tetapi pembersihan bukan hanya sekedar membersihkan tempat kerja agar bersih. Pembersihan harus dilihat sebagai suatu bentuk inspeksi untuk menghilangkan penyebab masalah dan sumber limbah.

Sampah dan kotoran di mesin menyebabkan lecet, sumbatan, kebocoran, gerakan tidak benar, kerusakan listrik, dan hilangnya presisi dan sering mengakibatkan kerusakan dan cacat produk.

SEISO mengungkap lecet, bagian-bagian longgar yang rusak, cacat, kebocoran, suhu, getaran, suara dan bau yang abnormal, karat dan goresan, perubahan warna, lumpatan, dan lain-lain.

Beberapa pedoman dalam menerapkan *SEISO*:

- Membagi wilayah menjadi zona-zona dan menunjuk penanggung jawab untuk setiap zona
- Memutuskan apa yang harus diinspeksi dan dibersihkan, memutuskan urutan inspeksi dan pembersihan dan kemudian melakukannya
- Menyediakan alat dan bahan-bahan pembersih, sehingga tempat-tempat yang sulit untuk dibersihkan akan mudah untuk membersihkannya
- Tentukan aturan-aturan yang harus diperhatikan untuk menjaga barang-barang terlihat sesuai dengan keinginan Anda

Membagi pabrik menjadi zona-zona dan menunjuk penanggung jawab bervariasi dari perusahaan ke perusahaan, tergantung pada ukuran pabrik, tata letak dan bagaimana orang-orang ditugaskan. Di banyak perusahaan, para pekerja yang ditugaskan di daerah tertentu dibedakan dengan garis demarkasi.

Di pabrik-pabrik dimana semua pekerja berada dalam satu area kerja besar, perlu untuk melibatkan pekerja dalam membagi wilayah. Semua orang harus memiliki wilayah yang diberikan, termasuk supervisor dan manajer.

Setelah wilayah dibagi dan tugas telah diberikan, para pekerja harus mengidentifikasi secara spesifik apa yang akan dibersihkan, peralatan pembersih dan persediaan apa yang dibutuhkan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas. Pembersihan area kerja tidak berarti hanya membersihkan peralatan dan area sekitarnya. Lantai, dinding dan bahkan daerah-daerah yang biasanya tidak terlihat juga harus dibersihkan.

Tergantung pada ukuran perusahaan, Anda mungkin mewajibkan seluruh tenaga kerja untuk mempresentasikan rencana kelompok. Hal ini akan memungkinkan semua orang untuk mengetahui apa yang masing-masing kelompok rencanakan dan lakukan, dan dapat menjadi tantangan bagi kelompok lain untuk membuat rencana yang lebih baik. Ada saat-saat ketika beberapa mesin atau persediaan ditransfer dari satu area kerja ke area kerja

yang lain. Hal ini akan memungkinkan kelompok penerima untuk mempersiapkan prosedur transfer. Saran juga ditawarkan dalam proses dan presentasi membangun kerja sama tim.

Prosedur: *SEISO* (Sasap)

- Ambil foto-foto "sebelum"
- Mengadopsi pembersihan sebagai aktivitas harian dan sebagai bagian dari inspeksi. Bersihkan tempat kerja sebelum memulai pekerjaan dan sebelum menutup pekerjaan
- Menyisihkan 10 atau 15 menit untuk kegiatan yang sama setiap hari
- Pembersihan, secara tidak langsung membantu untuk mengecek atau memeriksa setiap bagian dan tempat. Oleh karena itu, seharusnya menjadi kebiasaan
- Menemukan cara untuk mencegah kotoran dan pencemaran
- Membersihkan baik di dalam maupun di luar setiap hari
- Mengidentifikasi dan menandai setiap barang yang menyebabkan pencemaran
- Gunakan *5-Whys* (5 Mengapa) atau metode sebab-akibat untuk mencari akar penyebab pencemaran tersebut dan mengambil tindakan korektif yang sebaiknya dan tindakan preventif

Buatlah catatan (*log*) untuk semua tempat / wilayah yang akan diperbaiki. Tabel di bawah ini menunjukkan format pencatatan untuk perbaikan pembersihan.

Contoh <i>log</i> untuk membersihkan perbaikan				
Pertanyaan				
DIMANA	APA	SIAPA	KAPAN	BAGAIMANA
Letak permasalahan?	Yang sebenarnya menjadi permasalahan?	Yang bertanggung jawab untuk bertindak?	Solusi dapat diterapkan?	Solusi akan diterapkan?
Jawaban (gunakan detail secukupnya)				
<ul style="list-style-type: none"> • Daftar 5S (<i>5S check-sheets</i>) pemilik harus dijaga setiap hari. Pemilik peduli untuk mesin dan wilayah di mana ia bekerja.) 				

Daftar 5S pemilik								
Nomor Mesin:				Sen	Sel	Rab	Kam	Jum
Nama Mesin:								
Lokasi Mesin:								
No.	Checks	Frekuensi	Inisial penanggung jawab					
1								
2								
3								
4								
Check	Supervisi oleh (Nama)							

4- SEIKETSU (Sosoh)

Terus-menerus dan berulang-ulang memelihara keteraturan, kerapian dan kebersihan.

SEIKETSU adalah tentang selalu menjaga kebersihan yang dicapai pada 3S pertama dengan standarisasi praktek terbaik dan memastikan praktek-praktek ini digunakan oleh semua orang dan di manapun di tempat kerja.

Setiap orang harus dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan khusus yang terintegrasi di dalam praktek-praktek kerja reguler. Tempat kerja harus diperiksa secara teratur untuk memastikan bahwa tempat kerja tetap bersih.

Berikut adalah beberapa ide dalam mengimplementasikan *SEIKETSU*:

- Menyediakan sarung tangan, celemek, topi keselamatan / hairnets, sepatu keselamatan, sepatu bot dan lain-lain yang diperlukan agar pekerjaan lebih mudah dan aman untuk pekerja
- Menetapkan standar kebersihan dan keteraturan sehingga semua orang tahu apa yang diharapkan
- Mengajarkan orang untuk menjadi kritis dan memiliki standar kebersihan dan keteraturan yang tinggi
- Menggunakan kode warna

- Menggunakan visualisasi untuk mengingatkan orang pada apa yang harus dilakukan. Beberapa tampilan petunjuk visual adalah:
 - ♦ Tampilan yang membantu menghindarkan orang dari membuat kesalahan operasional
 - ♦ Tanda bahaya
 - ♦ Petunjuk dimana segala sesuatu harus diletakkan
 - ♦ Tempat penyimpanan peralatan
 - ♦ Peringatan dan rambu-rambu operasional
 - ♦ Tampilan pemeliharaan pencegahan
 - ♦ Petunjuk-petunjuk
 - ♦ Label seperti: label tanggung jawab; inspeksi; presisi; suhu; zona; tanda OK; tanda posisi
- Letakkan beberapa tanaman dan bunga di tempat kerja

5- **SHITSUKE (Suluh)**

Melakukan sesuatu secara spontan tanpa diberitahu atau diperintah.

Dibutuhkan waktu dan disiplin sebelum Anda dapat mengharapkan orang untuk melakukan hal-hal tanpa perlu diberitahu atau diperintah. Oleh karena itu, kegiatan promosi yang berkesinambungan diperlukan untuk mempertahankan komitmen dan antusiasme dari semua pekerja. Beberapa kegiatan ini adalah kompetisi antar-departemen, audit pemilik-manajer, audit periodik, dll. Ini akan membantu menanamkan kebiasaan 5S dalam semua orang.

7.7 Daftar evaluasi 5S

Departemen:		Pengawas				
Tempat Kerja:	Tipe: () Kantor () Bengkel	Tanggal:				
KETERANGAN		POINT				
A. Lantai						
1.	Bersih dan kering.	1	2	3	4	5
2.	Tidak ada noda dan terpelihara dengan baik.	1	2	3	4	5
3.	Tong sampah disediakan	1	2	3	4	5
B. Dinding, Jendela, Pintu, Partisi dan Langit-langit						
1.	Bersih dari debu.	1	2	3	4	5
2.	Tidak ada poster, gambar yang tidak perlu, dll	1	2	3	4	5
3.	Tidak ada tulisan atau coretan.	1	2	3	4	5
4.	Tombol pintu dan engsel bekerja dengan baik.	1	2	3	4	5
C. Furnitur, Meja, Kursi, Bangku, Formulir, Arsip, Dokumen						
1.	Tidak ada kerusakan pada kain pelapis.	1	2	3	4	5
2.	Roda-roda pada kursi lengkap dan berfungsi dengan baik.	1	2	3	4	5
3.	Bersih dari debu.	1	2	3	4	5
4.	Formulir, arsip dan dokumen terorganisir, diatur dengan benar, diklasifikasi, terbaru, mudah untuk mengambil, dan di tempatkan di lokasi yang nyaman.	1	2	3	4	5
5.	Rak buku dan lemari baja diberi label dengan benar.	1	2	3	4	5
6.	Kursi pengunjung disediakan.	1	2	3	4	5
D. Penerangan, Kipas / Pendingin udara (AC), mesin ketik, Komputer						
1.	Bersih dari debu.	1	2	3	4	5
2.	Memadai untuk operasi yang efisien.	1	2	3	4	5
3.	Kipas / pendingin udara beroperasi tanpa suara berlebihan.	1	2	3	4	5
4.	Perangkat komputer (yaitu pita komputer, kertas komputer, kertas karbon, disket dan bungkus disket, kabel) diatur dengan rapi.	1	2	3	4	5
5.	Alat sambungan listrik, tombol, dan kabel listrik tidak retak dan tidak ada kawat terbuka.	1	2	3	4	5

Departemen:		Pengawas				
Tempat Kerja:	Tipe: () Kantor () Bengkel	Tanggal:				
KETERANGAN		POINT				
E. Persediaan, Produk, Peralatan dan Perlengkapan						
1. Persediaan, bahan baku, suku cadang, komponen, dan alat di tempatkan di lokasi yang sesuai dan diberi label untuk memudahkan penyimpanan dan pengambilan.		1	2	3	4	5
2. Rak-rak disediakan untuk barang-barang besar.		1	2	3	4	5
3. Wadah disediakan untuk barang-barang kecil.		1	2	3	4	5
4. Produk setengah jadi dan produk jadi diletakkan di tempat yang mudah ditangani, di lokasi yang sesuai dan diberi label untuk memudahkan penyimpanan dan pengambilan.		1	2	3	4	5
5. Barang cacat, barang ditolak diberi label untuk pemisahan dari barang yang baik.		1	2	3	4	5
6. Perkakas, mesin dan peralatan di tempatkan dimana alat digunakan, bersih, terawat baik dan aman.		1	2	3	4	5
7. Peralatan, perkakas, suku cadang dan pelumas diberi label dan mempunyai lemari tersendiri.		1	2	3	4	5
8. Kabel listrik dipelihara, rapi dan aman.		1	2	3	4	5
9. Pipa tidak memiliki kebocoran dan karat dan diberi label dengan benar.		1	2	3	4	5
10. Kontainer, palet, gerobak dan kereta terpelihara dengan baik dan di tempatkan di tempat-tempat yang ditunjuk.		1	2	3	4	5
F. Penampilan Umum dan Suasana						
1. Tempat kerja menyajikan suasana yang baik dan kreatif.		1	2	3	4	5
G. Lain-lain						
1. Loker		1	2	3	4	5
a. Bersih dari debu, puntung rokok, dll		1	2	3	4	5
b. Tidak ada tulisan atau coretan di dinding dan lemari.		1	2	3	4	5
c. Memiliki ventilasi yang layak.		1	2	3	4	5
d. Tidak ada sarang laba-laba di langit-langit.		1	2	3	4	5
e. Dilengkapi dengan bangku dan meja.		1	2	3	4	5
f. Lemari berada dalam kondisi baik.		1	2	3	4	5

Departemen:		Pengawas				
Tempat Kerja:	Tipe: () Kantor () Bengkel	Tanggal:				
KETERANGAN		POINT				
g. Pakaian digantung dengan benar.		1	2	3	4	5
h. Dilengkapi dengan tong sampah.		1	2	3	4	5
i. Dengan pencahayaan yang tepat.		1	2	3	4	5
j. Tidak ada benda tidak perlu di atas loker baja.		1	2	3	4	5
2. Lift / Konveyor yang rapi, terpelihara dengan baik dan aman.		1	2	3	4	5
3. Ruang Rapat / Ruang Pelatihan		1	2	3	4	5
a. Bersih dan rapi.		1	2	3	4	5
b. Kursi dan meja-meja tersebut diatur dengan benar.		1	2	3	4	5
c. Dinding yang bersih dan bebas dari tulisan-tulisan yang tidak perlu.		1	2	3	4	5
d. Dilengkapi dengan papan tulis yang bersih		1	2	3	4	5
e. Kursi yang cukup jumlahnya.		1	2	3	4	5
f. Penghapus dan pena untuk menandai tersedia.		1	2	3	4	5
TOTAL						
Rekomendasi						

Penilaian5S:

Level 5 – Kondisi Prima;

Level 4 - Sangat Bagus, perlu sedikit usaha untuk mencapai kondisi prima;

Level 3 – Kondisi Tempat kerja Biasa;

Level 2 - Kondisi Tempat kerja buruk. Butuh upaya positif untuk memperbaiki keadaan;

Level 1 - Kondisi Tempat kerja membutuhkan perubahan secara menyeluruh.

7.8 Panduan papan informasi/pengumuman

PT Jaya Abadi PAPAN PENGUMUMAN/INFORMASI Diperbaharui: xx-xx-xxxx

Perusahaan	Bagian produksi & Mutu	Proyek SCORE
Pembeli	Pekerja & SDM	Lain-lain

Gambar di atas adalah contoh bagaimana perusahaan dapat mengatur Papan Pengumuman/Informasi mereka. Tujuannya adalah supaya pekerja di perusahaan tersebut dapat melihat dan membacanya. Papan ini harus dipasang di tempat yang tepat dan sering dikunjungi pekerja, tempat yang terang, dan hindari tempat-tempat yang sempit. Petugas informasi yang dipilih perlu dipastikan bahwa ia akan memperbaharui papan pengumuman/informasi ini dari waktu ke waktu.

7.9 Rencana tindakan

IDE PENINGKATAN PERUSAHAAN

Nama Perusahaan:

Tanggal:

1. Menetapkan Target untuk Bisnis Anda
1
2
3
4

2. Memahami Kerjasama di Tempat kerja
1
2
3
4

3. Meningkatkan Kerjasama di Tempat Kerja
1
2
3
4

4. Berbagi Informasi
1
2
3
4

5. Peningkatan di Tempat Kerja melalui 5S
1
2
3
4

6. Mengukur Peningkatan di Tempat Kerja
1
2
3
4

Anggota Kelompok : _____

Pelatih untuk Perusahaan : _____

Peringkat: Gunakan daftar ini untuk mengidentifikasi ide-ide peningkatan yang dapat memberi hasil yang cepat dan nyata (tindakan yang dapat dilakukan dengan mudah dan cepat). Pada kolom terakhir, berikan tanda bintang* untuk masing-masing ide sesuai kriteria yang ditetapkan dari daftar di bawah ini. Pilih ide-ide yang memperoleh bintang terbanyak untuk menyusun Rencana Peningkatan di Perusahaan Anda.

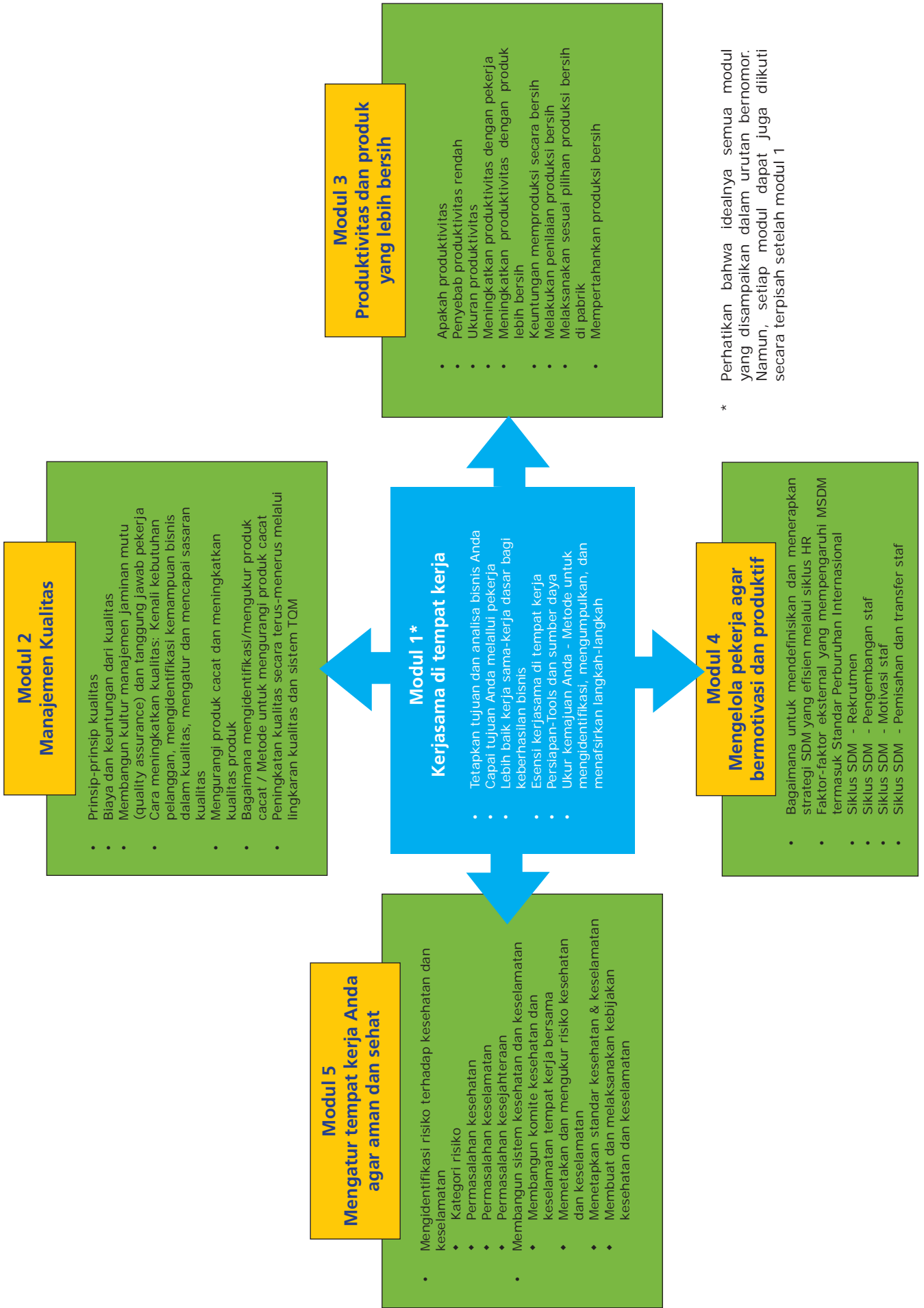
RENCANA PENINGKATAN PERUSAHAAN (EIP)		Perusahaan:	Modul:	Tanggal Rapat: / #:	XX-XX-XX / XXX		
Peserta:		Instruktur:					
REF	PROYEK & SUB-KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB	INDIKATOR KEMAJUAN	TANGGAL MULAI	RENCANA TANGGAL PENYELESAIAN	TANGGAL PENYELESAIAN AKTUAL	KETERANGAN
1	1.1						
	1.2						
	1.3						
	1.4						
2	2.1						
	2.2						
	2.3						
	2.4						
3	3.1						
	3.2						
	3.3						
	3.4						
4	4.1						
	4.2						
	4.3						
	4.4						
5	5.1						
	5.2						
	5.3						
	5.4						

Ref	Indikator	Okt 2011	Nov	Des	Jan 2012	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agt	Sep	Ok t
1	Jumlah rapat EIT yang diadakan													
2	Jumlah proyek Peningkatan yang diselesaikan													
3	Jumlah saran													
4	Jumlah keluhan													
5	Jumlah produk cacat di lini awal (In-Line) (%)													
6	Jumlah produk cacat di lini akhir (End-Line) (%)													
7	Efisiensi (%)													
8	Tingkat pengiriman barang secara tepat waktu (%)													
8	Pemakaian energi per unit produksi (KwH)													
10	Absensi (%)													
11	Perputaran pekerja (%)													
12	Kecelakaan yang dicatat (jumlah)													
<p style="text-align: center;">NM – Tidak dipantau. NA – Tidak berlaku. (Dapat Anda tentukan bila perlu)</p>														

7.10 Kartu Indikator Perusahaan: _____

Dasar Kalkulasi:

1.	<i>EIT</i> dibentuk, jumlah rapat yang diadakan	Berikan jumlah rapat yang sudah diadakan
2.	Jumlah proyek peningkatan yang dilaksanakan	Berikan jumlah proyek peningkatan yang sudah dilaksanakan
3.	Jumlah saran	Berikan jumlah saran yang masuk
4.	Jumlah keluhan	Berikan jumlah keluhan yang masuk
5.	Jumlah produk cacat di lini awal (<i>In-Line</i>) (%)	Produk cacat yang dideteksi secara kumulatif / Barang yang diperiksa secara kumulatif x 100
6.	Jumlah produk cacat di akhir lini (<i>End-Line</i>) (%)	Produk cacat yang dideteksi secara kumulatif / Barang yang diperiksa secara kumulatif x 100
7.	Efisiensi (%)	Jumlah yang terjual / kapasitas yang tersedia x 100 Keseluruhan output / Keseluruhan standards Output x 100
8.	Tingkat pengiriman tepat waktu (%)	Jumlah pesanan yang sesuai dengan tanggal pengiriman yang diminta pembeli / Jumlah pesanan yang dikirim x 100
9.	Pemakaian energi per unit produksi unit	Kwh / Jumlah total unit yang diproduksi
10.	Absensi per bulan (%)	Jumlah pekerja yang absen / Jumlah pekerja yang masuk kerja x 100
11.	Perputaran pekerja (%)	Jumlah pekerja yang direkrut / Jumlah pekerja x 100
12.	Kecelakaan yang tercatat per bulan (jumlah)	Berikan jumlah kecelakaan yang tercatat



* Perhatikan bahwa idealnya semua modul yang disampaikan dalam urutan bernomor. Namun, setiap modul dapat juga diikuti secara terpisah setelah modul 1

Program

SCORE adalah sebuah program dari International Labour Organization yang mendukung perusahaan kecil dan menengah untuk tumbuh dan menciptakan lebih banyak dan pekerjaan yang lebih baik dengan meningkatkan daya saing mereka melalui kualitas dan produktivitas yang lebih baik dan praktek-praktek tempat kerja. Pelatihan-pelatihan singkat untuk para pekerja dan manajer yang ditindaklanjuti dengan kunjungan perusahaan dan konseling untuk memenuhi kebutuhan khusus masing-masing perusahaan. Program ini sangat relevan bagi perusahaan yang menghadapi masalah internal yang berkaitan dengan kualitas, produktivitas, polusi dan limbah, kesehatan dan keselamatan kerja atau manajemen sumber daya manusia.

Modul-modul

Kerjasama di tempat kerja – Dasar dalam keberhasilan bisnis

Pada saat ini, dimana dunia berubah dengan sangat cepat, sumber daya manusia merupakan inti dari daya saing. Untuk menggerakkan perusahaan menuju siklus berkesinambungan perbaikan maka setiap orang dalam perusahaan harus berperan aktif. Pada akhir modul, manajer perusahaan dan pekerja akan telah menetapkan arah strategis perusahaan dan mengidentifikasi sejumlah proyek kerjasama di tempat kerja yang praktis dan menempatkan sistem untuk mengukur perbaikan.

Manajemen kualitas

Alasan utama untuk meningkatkan mutu adalah untuk memastikan bahwa pelanggan puas dan akan terus membeli dari perusahaan Anda. Untuk tetap terdepan di dalam persaingan melalui kinerja kualitas secara keseluruhan yang lebih baik, modul ini menyediakan alat yang akan membantu Anda mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan melalui penciptaan sebuah budaya jaminan mutu dan prosedur untuk menangani masalah kualitas sebagai sebuah tim.

Produktivitas dan produksi yang lebih bersih

Produktivitas adalah penggunaan sumber daya seperti tenaga kerja, mesin, energi, materi, dll secara efektif dan efisien dalam memproduksi dan mendistribusikan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan persyaratan pelanggan. Modul ini menyediakan alat bagi para pekerja dan manajer untuk mengukur dan meningkatkan produktivitas dengan fokus khusus pada strategi untuk meningkatkan produktivitas energi dan material.

Mengatur tempat kerja Anda agar aman dan sehat

Kecelakaan terjadi karena kurangnya standar kesehatan dan keselamatan dan prosedur di tempat kerja. Modul ini dirancang untuk membantu para pekerja dan manajer mengidentifikasi berbagai jenis risiko kesehatan dan keselamatan kerja yang ada di tempat kerja dan kemudian mempertimbangkan bagaimana untuk mengeliminasi, mengisolasi atau memperkecil risiko serta melindungi pekerja dari bahan atau situasi berbahaya.

Mengelola karyawan Anda agar termotivasi dan produktif

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat fundamental bagi efektivitas dari perusahaan. Sistem SDM yang baik dibangun atas banyak prinsip-prinsip dasar yang tercantum dalam Standar Perburuhan Internasional. Panduan ini akan menunjukkan, melalui panduan dan contoh konkret, bagaimana perusahaan dapat mengembangkan strategi-strategi SDM yang sesuai dan sistem untuk merekrut, memotivasi dan mengembangkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.