SCORE Training

Sustaining Competitive and Responsible Enterprises

Studi Kasus

PT. Dianatina Ayu

Profil Perusahaan

Nama UKM	: PT Diana Tina Garment
Lokasi	: Denpasar, Bali
Tahun Berdiri	: 1982
Produk	: Garment
Target Pasar	: Domestic & Export

KATA MEREKA

"Pelatihan SCORE itu berbeda dengan pelatihan yang lainnya karena adanya pendamping dan kunjungan secara langsung ke perusahaan. Selain itu Pelatihan SCORE menyusun modul pelatihannya dengan sangat menarik dan memberikan permainan-permainan yang begitu mengena serta dapat dengan mudah diaplikasikan kedalam lingkungan perusahaan; para pekerja lebih mudah mengerti dan menyerap informasi yang kami sampaikan,"

Ratna Kuhn
Vice President Director

Norad

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs, Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

Perubahan Dilakukan Melalui Hal Kecil Yang Berdampak Besar

SETELAH 30 TAHUN

Bunyi dengungan mesin-mesin jahit yang saling berpacu memenuhi lorong PT Dianatina Ayu yang berlokasi di daerah Kuta, Bali. Perusahaan berskala kecil-menengah ini merupakan tempat bagi enam puluh delapan orang pekerja yang menghasilkan berbagai jenis garmen untuk diekspor ke berbagai belahan dunia seperti eropa, amerika, Australia dan juga beberapa negara di kawasan Asia.

"Perusahaan ini didirikan oleh ayah kami, Panudiana Kuhn, sejak 30 tahun yang lalu. Kami adalah generasi kedua yang kini mendapatkan tugas untuk memimpin perusahaan ini,"kata Surya Ayu Paulina Kuhn, Direktur Utama PT Dianatina Ayu. Dalam kesehariannya, Surya juga dibantu oleh adik kandungnya, Ratna Dewi Katarina Kuhn, Wakil Direktur, dalam menjalankan bisnis keluarga mereka.

PT Dianantina Ayu telah mengalami berbagai macam tantangan dalam tiga dekade perjalanan bisnisnya, apalagi di tahun 2006-2007, ketika menghadapi kuatnya persaingan global dari negara China. Situasi tersebut berdampak cukup kuat bagi perusahaan ini, bahkan memaksa mereka untuk mengurangi jumlah pekerja menjadi setengah dari total keseluuhan yaitu sekitar 500 orang. Perusahaan masih harus mengurangi beberapa ratus karyawan lagi setelah itu.

"Tahun 2013-2014 merupakan salah satu masa terberat buat perusahaan ini karena banyak karyawan senior kami yang meninggalkan perusahaan oleh karena masa bakti mereka telah berakhir. Dan saat ini jumlah pekerja kami hanya mencapai 68 orang saja, "jelas Surya.

Walaupun demikian, Surya menyatakan bahwa perusahaan ini tetap dapat menghasilkan produk-produk garmen yang baik.

"Kami benar-benar menghargai peran dan komitmen para pekerja yang ada saat ini. Mereka memiliki komtimen tinggi untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga mereka bekerja dengan lebih efektif dan effisien, "kata Surya

Keterlibatan Langsung Manajemen

Keterlibatan langsung manajemen dengan pekerja dapat meningkatkan motivasi. Manajemen juga dapat mengobservasi pekerjaan pekerja dengan lebih baik

Surya & Ratna
kakak-adik yang mampu lakukan perubahan

KATA MEREKA

"Dulu saya membutuhkan waktu 15 menit untuk mencari bahan yang diperlukan. Sekarang saya tidak perlu membuang waktu lagi karenKa semua bahan, peralatan sudah tersusun rapi, selain itu ada data yang merekam aktivitas di hari sebelum, jadi benar-benar efisiensi waktu sekali,"

Yetik R. Diana
Supervisor

KAKAK-ADIK PEREMPUAN YANG MAMPU LAKUKAN PERUBAHAN

Surya dan Ratna sudah terbiasa berada dalam lingkungan pabrik garmen sejak mereka masih kanak-kanak. Mereka akrab dengan para karyawan yang kebanyakan perempuan; bahkan mereka suka sekali bermain-main dengan benang, gulungan kain warna-warni dan kancing; benda-benda itu menarik perhatian mereka. "Kami sejak kecil sudah bisa membuat baju sendiri, "kata Ratna. Menurut Ratna sang ayah yang telah lama malang melintang di dunia garmen ini mendidik mereka dengan ketegasan serta kemandirian.

Sebagai penerus bisnis garmen milik ayahnya, Surya dan Ratna harus mempelajari seluk beluk garmen dari awal. "Kami diperlakukan sama seperti pekerja biasa saja, tidak ada yang istimewa," tambah Surya.

Setelah menyelesaikan kuliah, Surya memutuskan untuk kembali ke Bali dan mulai bekerja sepenuh waktu di perusahaan keluarga mereka. Pada tahun 2011, Ratna akhir mengikuti jejak kakaknya. Tahun berikutnya, kakak-adik Kuhn ini melakukan satu gebrakan dengan meluncurkan label sendiri, yang diberi nama Paulina Katarina, yang merupakan gabungan nama kedua mereka. Sejak diluncurkan, Paulina Katarina, sudah memberikan kontribusi 10% dari total pendapatan PT Dianatina.

Walaupun demikian, tantangan tetap ada, baik yang datang dari dalam maupun luar perusahaan. Tantanga dari luar, menurut Surya, termasuk diantaranya persaingan bisnis dan dan pencarian market baru; sementara permasalahan yang datang dari dalam perusahaan berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan manajemen sumber daya manusia. Atas dasar itu, kakak beradik ini berkomitmen untuk melakukan perbaikan pada kondisi dan tempat kerja PT Dianatina.

BERGABUNG DENGAN PELATIHAN SCORE: KOMITMEN SAJA TIDAK CUKUP

Berkurangnya jumlah pekerja yang signifikan mengakibatkan beban pekerjaan menumpuk pada pekerja yang ada. Mereka merasakan ketidak-nyamanan karena pekerjaan mereka terasa lebih berat, efisiensi yang diinginkan oleh perusahaan tidak dapat terjadi dalam sekejap. Jumlah pekerja yang minim menyebabkan tempat kerja menjadi kotor dan tidak teratur.

"Sejak pengurangan tenaga kerja, perusahaan ini tidak memiliki petugas kebersihan lagi, sementara itu para karyawan tidak memiliki kebiasaan untuk memelihara kerapian dan kebersihan perusahaan, sehingga ruang kerja terlihat tak beraturan dan kotor, kata Agung Sanjaya, manajer SDM yang telah lima tahun bekerja di PT Dianatina Ayu.

Namun, Agung juga menyatakan bahwa hal ini terjadi karena perusahan belum memiliki sebuah sistem komunikasi yang baik, serta kebiasaan untuk mengajak para pekerja berdiskusi memecahkan persoalan yang dihadapi oleh perusahaan.

"Manajemen perusahaan ketika itu belum menyadari bahwa dengan adanya keterbukaan dalam berkomunikasi dan penyebaran informasi yang lebih merata dalam perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih baik dan membuat para pekerja menjadi lebih nyaman," jelas Agung.

Perlahan namun pasti, kakak-beradik Kuhn ini membawa perubahan yang lebih baik dalam perusahaan; para pekerja juga mulai membuka diri dan turut mendukung proses transfromasi tersebut. Hanya saja komitmen yang luar biasa dari generasi ke-2 Kuhn ini serta dukungan dari pihak manajemen dan para pekerja tetap dirasa kurang memadai.

"Kami butuh pihak ke-tiga yang dapat melihat persoalan internal kami dengan lebih jernih dan yang mampu

Rapat Harian

Rapat harian diadakan untuk memastikan bahwa setiap unit mengetahui hal yang harus dikerjakan. Rapat harian juga memfasilitasi diskusi antara manajemen dan pekerja, untuk mendapatkan umpan balik dari pekerja untuk meningkatkan lingkungan kerja

membimbing kami untuk menjadi sebuah perusahaan yang lebih baik lagi,"kata Ratna Kuhn.

Pada bulan Oktober 2014, kami dipekerkenalkan oleh Bali Export Development Organization (BEDO) dengan program pelatihan SCORE yang bertujuan untuk peningkatan produktivitas bagi perusahaan skala kecil-menengah di Bali. Modul pertama pelatihan SCORE yang membahas tentang kerjasama membawa harapan baru bagi perusahaan yang sedang mencoba untuk bangkit kembali ini.

"Selepas pelatihan, kami langsung duduk bersama untuk menyusun program-program perusahaan dalam rangka melakukan pembenahan dalam perusahaan kami," kata Surya.

Langkah awal yang dilakukan adalah membentuk sebuah Tim Peningkatan Produktivitas Perusahaan (EIT) dalam rangka mengimplementasikan program pelatihan SCORE dalam perusahaan. Kesungguhan EIT ini dapat dilihat melalui penanda-tanganan komitmen antara manajemen dan pekerja serta kegiatan sosialisasi rencana kerja tim tersebut kepada segenap pekerjanya. Selain itu EIT juga secara teratur melakukan pertemuan: frekuensi pertemuan terus mengalami peningkatan dari 6 kali di bulan Januari, 23 kali di bulan Februari dan 25 kali di bulan Maret 2015.

Selanjutnya dalam rangka meningkatkan komunikasi dan kerjasama, tim ini mulai memperkenalkan pentingnya rapat harian, rapat per-dua mingguan dan juga perayaan bersama ulang tahun para pekerja.

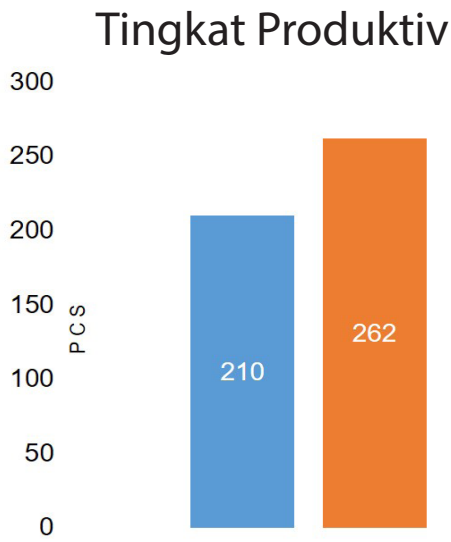
Surya menyatakan bahwa para trainer pelatihan SCORE selalu mengingatkan untuk melakukan hal-hal yang paling mudah terlebih dahulu sebelum melakukan hal-hal yang besar. "Kegiatan yang kami susun terlihat sangat mudah, tetapi justru hal itu memberikan dampak yang sangat besar dalam proses produksi perusahaan kami," katanya.

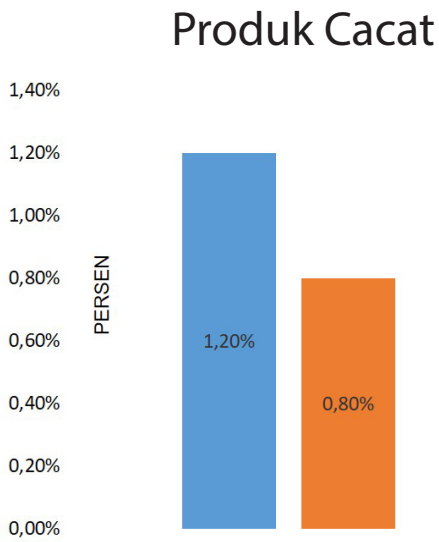
Yetik R. Diana, salah satu supervisor di PT Dianatina Ayu juga menyatakan bahwa dirinya menjadi mengerti manfaat rapat harian yang kini digalakkan di perusahaan tersebut. "Kita semua di bagian produksi mendapatkan masukan apabila menghadapi persoalan dan juga menjadi paham bila ada masalah di unit lain. Contohnya bila ada jenis kain tertentu yang sulit untuk dipotong, saya dapat memberitahukan hal ini kepada kepala bagian jahit ketika rapat harian, sehingga mereka dapat mengantisipasi bila jenis kain tersebut sampai kepada mereka; hal ini tentu saja mempercepat pekerjaan dan menghindari saling lempar tanggung jawab apabila ada kesalahan di lantai produksi," tambah Yetik.

Melalui komunikasi yang terbangun dalam rapat harian; maka terjadi perbaikan dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini tentu saja berdampak pada ketepatan waktu pengiriman barang yang kini mengalami perbaikan; pada bulan Januari 2015 ketepatan pengiriman barang mencapai 89.47% bahkan pada bulan Februari lalu mencapai 100%.

Selain itu, perusahaan juga memberikan perhatian yang lebih terhadap saran dan masukan dari pihak pekerja melalui kotak saran; pembukaan kotak saran dilakukan tiap 3 bulan sekali bersamaan dengan kegiatan ulang tahun pekerja. Sampai dengan bulan Maret 2015 ini sudah tercatat 10 saran dan 1 keluhan yang diterima dari pihak manajemen.

Melihat keadaan ini Surya menyatakan bahwa ia cukup gembira dengan





Tingkat Produktifitas naik, Produk Cacat turun.
Penggunaan lembar kerja semenjak penerapan program pelatihan SCORE telah meningkatkan perhatian pekerja untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi reject pada pekerjaan

Motivasi Bekerja Meningkat

Motiviasi pekerja meningkat karena manajemen memiliki komitmen dan perhatian terhadap pekerja yang lebih baik.

Komunikasi antara manajemen dan pekerja juga merupakan salah satu kunci untuk meningkatkan motivasi bekerja

komunikasi yang sudah mulai berjalan. "Perusahaan bahkan memberikan *reward* kepada karyawan yang dapat memberikan masukan yang bagus bagi perusahaan. Saya senang sekali," kata Wayan Suamba dari unit pemotongan material. Selain kotak saran, kini PT Dianatina Ayu memaksimalkan penggunaan papan pengumuman di lingkungan perusahaan. Tujuan dari papan pengumuman ini adalah menciptakan suasana kerja yang dinamis dan positif dan penyebaran informasi yang merata.

Dalam rangka meningkatkan kebersihan pengorganisasian di tempat kerja, tim perusahaan yang telah dibentuk juga menggalakan 5S melalui kegiatan-kegiatan seperti penangan sampah dilingkungan perusahaan, pembuatan jadwal piket kebersihan bersama-sama dan penerapan 5S di tiap unit kerja.

Pada awalnya para pekerja terlihat tidak begitu antusias dalam menyikapi program-program yang telah disusun secara seksama oleh tim perusahaan tersebut. Bahkan tidak sedikit dari para pekerja yang menganggap bahwa program-program yang dicanangkan oleh perusahaan merupakan tambahan pekerjaan bagi mereka atau sekedar wacana kegiatan yang tidak akan bertahan lama seperti sebelumnya.

"Tidak mudah mengubah kebiasaan para pekerja yang telah bekerja di perusahaan ini bertahun – tahun lamanya, namun kami secara terbuka mengajak para pekerja untuk berdiskusi dalam rapat bi-weekly; kami menyampaikan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dan mengajak para pekerja untuk melakukan perubahan demi keberlangsungan perusahaan , " Kata Ratna

PT Dianatina Ayu berusaha memaksimalkan jadwal piket perusahaan yang dilakukan secara bergantian oleh para pekerja dan juga pihak manajemen perusahaan. Mereka saling bahu-membahu dalam menjaga kebersihan perusahaan. Bahkan perusahaan juga memberikan reward kepada unit kerja yang paling bersih dan rapi dalam penataan tempat kerja masing-masing.

"Unit kerja pemotongan, pembuatan pola dan sample sudah lebih rapi. Lebih enak melihatnya. Dulu saya membutuhkan waktu 15 menit untuk mencari bahan yang diperlukan. Sekarang saya tidak perlu membuang waktu lagi karena semua bahan, peralatan sudah tersusun rapi, selain itu ada data yang merekam aktivitas di hari sebelum, jadi benar-benar efisiensi waktu sekali," tambah Yetik, supervisor yang telah bekerja selama 15 tahun dipeusahaan ini.

SEBELUM

SESUDAH

Perkakas dan alat-alat tercampur di satu wadah, menyulitkan pekerja untuk menemukan alat yang dibutuhkan. Setelah penerapan program pelatihan SCORE, perkakas dan alat-alat dipisah pada wadah yang diberi label yang sesuai. Kini pekerja dapat menemukan alat yang dibutuhkan dengan lebih mudah

Program SCORE adalah program pelatihan yang awalnya dirintis oleh ILO dan di danai oleh Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO) & Norwegian Agency for Development (NORAD). Program ini dikembangkan dan diimplementasikan oleh Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo), Konfederasi Serikat Pekerja dan Buruh Indonesia, dan ILO.

Menara Thamrin Level 22 ILO, Jakarta, Indonesia
Phone: + 62 21 3913112, Fax : + 62 21 3100766 + 62 21 39838959
E-mail: scoreindonesia@gmail.com, Website: scoreindonesia.net, Facebook: SCORE.Indonesia, Twitter: @SCORE_Indonesia