

IMPLEMENTASI *LEAN* DENGAN MENGGUNAKAN METODE *IMPROVEMENT KATA* & *COACHING KATA* PADA PERUSAHAAN PENYEDIA LAYANAN LOGISTIK

¹Tri Widodo, ²Ismail Fardiansyah

^{1,2}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik

Universitas Muhammadiyah Tangerang

Jl. Perintis Kemerdekaan I/33, Cikokol, Kota Tangerang

Email : ¹tiga_wd@yahoo.co.id, ²fardiansyahismail@yahoo.com

Abstrak

Perusahaan yang bergerak di bidang penyedia pelayanan logistik memiliki Divisi Contract Logistic, yang mengurus kontrak warehousing dengan para pelanggannya. Operasional yang ada di warehouse meliputi inbound, storage, dan outbound. Agar dapat bersaing dan memenuhi keinginan pelanggannya, salah satu upaya yang dilakukan adalah mengadopsi konsep lean dengan mengimplementasikan metode Improvement Kata dan Coaching Kata. Metode Kata ini digunakan karena sangat berfokus pada pelaksanaan improvement dengan memberdayakan atau melibatkan karyawan. Penelitian ini membahas mengenai salah satu case study yang diselesaikan menggunakan metode KATA pada proses inbound. Proses inbound yang akan akan dibahas yaitu aktivitas put away untuk produk single sku. Implementasi improvement kata dan coaching kata pada aktivitas put away produk single sku berhasil mereduksi waktu proses put away dari 360 detik per pallet menjadi 105 detik per pallet, selain itu hasil yang dicapai yaitu dapat meningkatkan produktivitas dari 5 pallet/manhour menjadi 34 pallet/manhour.

Kata Kunci : Improvement kata, Coaching kata, Put away, Produktivitas.

PENDAHULUAN

Ehni dan kersten (2015) mengungkapkan bahwa Kondisi bisnis saat ini sangatlah kompetitif, hal ini terlihat dengan suasana kejenuhan pasar atau meningkatnya permintaan pasar, agar dapat bertahan dalam kondisi seperti ini merupakan tuntutan bagi pelaku bisnis, salah satu yang di lakukan adalah dengan mengimplemetasikan *lean management* atau *continuous improvement*.

Belajar dari Toyota yang melakukan pendekatan berbeda, dengan jalan mempercayakan karyawan yang ada di *floor* untuk melakukan *improvement* dengan tujuan berkesinambungan dan berorientasi pada hasil. *Kata* merupakan metode atau jalan yang dapat digunakan untuk mengembangkan *lean management*. Rother (2015) menyatakan bahwa *kata* adalah rutinitas latihan yang membantu kita mengadopsi cara bertindak dan berpikir baru.

Menurut Reverol (2012) : menerima perubahan bukanlah hal yang mudah tentu akan menimbulkan resistensi, karyawan terbiasa melakukan hal-hal dengan cara mereka. *Kata* merupakan metode yang tepat, karena *kata* adalah metode pemberdayaan karyawan untuk menciptakan *improvement* berdasarkan pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan dari proses tersebut.

Berangkat dari fenomena-fenomena diatas, maka Penelitian ini akan membahas salah satu *kaizen busrt* dari *workshop VSM* yang pernah dilakukan sebelumnya yang di pecahkan dengan menggunakan metode *kata improvement*. Operasional yang ada di warehouse meliputi *inbound, storage, dan outbound*.

Improvement kata memiliki banyak keuntungan dalam percepatan kondisi ideal, dikarenakan *kata* menggunakan metode yang sangat cepat, yang merupakan integrasi langkah PDCA dengan penerapan aktivitas yang lebih kecil atau detail, mudah untuk memonitor, *leader*

memiliki pandangan kedepan yang lebih jelas dalam proses *improvement*, memberdayakan kelebihan yang dimiliki karyawan dengan lebih cepat (Iberli,K, 2015).

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data

tahap ini mulailah dilakukan langkah-langkah pengumpulan data yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan penelitian. Jenis data yang di ambil pun terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder

a. Pengumpulan Data Primer

Data primer yang diambil antara lain adalah gamba yaitu dengan melihat kondisi aktual dan terlibat langsung pada aktivitas *improvement kata* dan *coaching kata* dengan mengambil salah satu contoh *case study* pada aktivitas *put away* di proses *inbound*

b. Pengumpulan Data sekunder

Data sekunder dilakukan dengan mengumpulkan referensi-referensi melalui jurnal ilmiah dan artikel yang terkait dengan *improvement kata* dan *coaching kata*. Data sekunder juga di dapat dari daftar rencana *improvement* yang didapat dari *VSM (Value Stream Mapping)*

Penentuan Tantangan atau *Challenge*

Penentuan Tantangan adalah dengan mengambil salah satu *kaizen burst* dari *VSM* yang sudah dijalankan sebelumnya.

Analisa Kondisi Saat ini atau *Current Condition*

Melakukan pengukuran pada kondisi saat ini atau pada masalah yang sedang diselesaikan, yaitu aktivitas *putaway* pada proses *inbound* untuk produk *single sku*.

Menetapkan Target Kondisi atau *Target Condition*

Penentuan target kondisi yang diharapkan untuk mencapai *challenge* yang ada. Penentuan kondisi ini juga bersamaan dengan penentuan target waktu untuk mencapainya.

Melakukan Eksperimen

Untuk merealisasikan target kondisi dari kondisi saat ini, maka didapat beberapa rintangan atau *obstacle*. Maka setiap *obstacle* ini dilakukan pemecahan masalah melalui eksperimen-eksperimen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu *kaizen burst* atau problem dari *workshop VSM* yang dilakukan adalah proses *put away* produk *single SKU full pallet*. Maka dari itu *kaizen busrt* ini yang diangkat untuk diselesaikan menggunakan metode *kata*. Seorang pembelajar melakukan proses *coaching* dengan seorang pelatih dengan urutan atau langkah penyelesaian masalah sebagai berikut:

1. Penentuan tantangan atau *challenge*

Fokus proses ada di aktivitas *put away pada* proses *inbound*, dengan *challenge* yaitu *put away single sku* menggunakan 1 operator MHE , dengan Proses waktu 180 sec/pallet atau produktivitas 20 Pallet/manhours

2. Analisa Kondisi Saat ini

Kondisi saat ini diketahui :

- Proses *put away single SKU* membutuhkan 2 man power
- *Put away* membutuhkan waktu selama 360 detik/pallet, dengan productivity 5 *pallet/manhours*
- Lokasi yang tersedia untuk *putaway* hanya diketahui oleh admin

- *over processing* : penempelan label nomor pallet dan *scan* dilakukan saat berada dilokasi *put away*

3. Menetapkan Target Kondisi

Untuk mencapai tantangan atau challenge maka ditentukan target kondisi melalui proses *coaching*, antara lain :

- *put away* proses *single SKU* menggunakan 1 MHE Operator
- Operator MHE mengetahui lokasi yang tersedia
- Label IN sudah menempel pada product sebelum *Putaway*

Dari target kondisi yang ditentukan maka terdapat beberapa rintangan atau *obstacle*, antara lain :

- Operator *MHE* belum mempunyai *skill* untuk proses *Scan menggunakan RF*
- Lokasi *sugestion put away* belum tersedia
- proses penempelan IN saat berada di lokasi *put away*

Maka semua hasil *coaching kata* tersebut dimasukkan kedalam *Kata Story Board*, seperti dibawah ini:

Tabel 1. *Kata Story Board* Aktivitas *Putaway Single Sku*

| Focus Process | | Challenge | |
|---|---|---|--|
| Proses putaway single SKU full pallet By MHE Operator | | Proses single SKU menggunakan 1 MHE OP, dengan Proses waktu 180 sec/pallet atau 20 Pallet/manhours | |
| Target Condition | Current Condition | Obstacles Parking Lot | |
| 1 put away proses single SKU menggunakan 1 MHE | 1. Menggunakan 2 Operator 2 (a) Processing Time : 360 Sec/pallet (b) productivity : 5 pallet / | 1. Operator MHE belum mempunyai skill untuk proses Scan menggunakan RF | |
| 2. Operator MHE mengetahui lokasi yang | 3. Sugestion alternatif lokasi by admin untuk lokasi yang masih tersedia | 2. lokasi yang full sehingga untuk sugestion putaway belum tersedia | |
| 3. Mengurangi waktu Putaway single SKU 10%, dengan label IN sudah menempel pada product sebelum Putaway | 4. Operator MHE harus turun untuk menempel label IN, lalu melakukan put away di rack, lalu turun kembali untuk melakukan scan | 3. proses penempelan IN saat berada di lokasi putaway | |

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 *obstacle* untuk mencapai tantangan. Selanjutnya masing-masing *obstacle* dilakukan eksperimen menggunakan *PDCA Eksperimen logbook*.

4. Eksperimen

Eksperimen dilakukan berurutan berdasarkan urutan *obstacle* yang didapat. Berikut ini adalah contoh Eksperimen untuk *obstacle* pertama :

PDCA Experiment Logbook 1

Obstacle pertama yaitu operator *MHE* belum mempunyai *skill* untuk proses *scan* menggunakan RF. Hasil dari proses *coaching* di sepakati bahwa eksperimen yang akan dilakukan adalah pelatihan *scan* RF GUN untuk operator *MHE*. Ekspektasi dari eksperimen ini adalah operator *MHE* bisa melakukan *scan* saat proses *putaway* menggunakan RF GUN. Berikut *PDCA Ekperimen logbook 1*:

Tabel 2. PDCA Experiment Logbook Aktivitas Put away Single Sku

| Obstacle | Operator MHE belum mempunyai skill untuk proses putaway menggunakan RF | Focus Process | Proses putaway single SKU full pallet By |
|--|---|--|---|
| | | Coachee's Name | FIPIT FITROKHIM |
| Experiment, Date | Apa yang Anda harapkan dari percobaan ini? | Apa hasil dari percobaan/eksperimen | |
| Training RF GUN untuk OP MHE ex Merck 10 OKTOBER 2017 | Operator MHE bisa melakukan scan saat proses putaway menggunakan RF GUN | 1. Operator MHE sudah bisa melakukan proses putaway ITS menggunakan RF gun | Apa yang Anda pelajari dari eksperimen? proses putaway single SKU full pallet By MHE operator waktu berkurang menjadi 340 sec/pallet dengan menggunakan 1 operator |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Hasil eksperimen 1 didapat bahwa Operator *MHE* sudah bisa melakukan proses *putaway* dan *scan* menggunakan RF gun.

Lalu begitu seterusnya eksperimen dilakukan berdasarkan *obstacle* yang muncul saat *coaching* kata. Setelah seluruh eksperimen selesai dilakukan, seluruh target condition dapat tercapai dan akhirnya *challenge* yang ditentukan pun juga terpenuhi. Berikut adalah hasil *improvement* kata, saat sebelum dan sesudah *improvement* :

Tabel 3. Perbandingan kondisi sebelum dan Sesudah *Improvement*

| Kondisi sebelum <i>improvement</i> | Kondisi setelah <i>improvement</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas <i>put away single SKU</i> membutuhkan 2 man power • <i>put away</i> membutuhkan waktu 360 detik/pallet • Produktivitas : 5 pallet/manhour • Lokasi <i>put away</i> hanya diketahui oleh admin • Penempelan label dilakukan saat berada dilokasi | <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitas <i>put away</i> dilakukan oleh 1 man power : 1 operator <i>MHE</i> • Aktivitas <i>put away</i> membutuhkan waktu 105 detik/pallet • Produktivitas : 34 pallet/manhour • Operator <i>MHE</i> mengetahui <i>suggestion</i> lokasi • Penempelan label dilakukan saat akan menuju lokasi |

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain :

1. Dengan mengimplementasikan *improvement* kata dan *coaching* kata pada proses *put away single sku*, dapat mempercepat proses *putaway* dari 360 detik/pallet menjadi 105 detik/pallet.
2. Terjadi peningkatan produktivitas dari 5 pallet/manhour menjadi 34 pallet/manhour.
3. Terjadi komunikasi yang aktif antara atasan sebagai pelatih dan bawahan sebagai pembelajar dalam pemecahan masalah.

SARAN

Adapun saran yang bisa diberikan untuk perusahaan antara lain :

1. Terus lakukan *improvement* untuk *challenge* lainnya sebagai upaya mencapai tujuan atau visi perusahaan
2. Regenerasi Pelatih dan pembelajar. Pembelajar yang telah menyelesaikan *challenge* layak untuk menjadi pelatih bagi pembelajar baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Benson, J., Barry, T, D., (2015) *Practical Management : Lean and Beyond*, Cutter IT Journal, vol.28, No.6.
- Ehni, M., & Kersten, W., (2015). *Toyota Kata : Empowering Employees for Target Oriented Improvement – A Best Practice Approach*. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)-20
- Hamdulay, F., (2016). *The Evolution of Lean Thinking at Textek- Where to next Teaching Case Study*. Thesis. Graduate School of Business, University of Cape Town, South Africa
- Iberle, K. (2015) *The Improvement Kata: Annual Improvement Planning Meets Agile*. PNSQC 2015 Proceeeding. Iberle Consulting Group, Inc. USA
- Kalsaas, B, T. & Briseid, M. (2015). *To Increase Employee Engagement in Lean Continuous Improvement*. Thesis. Faculty of Engineering & Science, University of Agder, Norwegia
- Reverol, J. (2012). *Creating an Adaptable Workforce : Using the Coaching Kata for Enhanced Environmental Performance*. Environmental Quality Management , DOI : 10.1002/tqem.21234
- Rother, M. (2015). *The challenge of developing lean management (power point slide)*. Creative Commons Attribution License
- Rother, M. (2018). *The Toyota Kata Practice Guide*. New York : MC Graw Hill Education.
- Sarjono, H. (2001). Model Pengukuran Produktivitas Berdasarkan Pendekatan Rasio *Output Per Input*. Journal The Winners, Vol.2, No.2, September 2001 : 130-136
- Toma, Naruo, S, G, & Shinji (2017). *Total Quality Management and Business Excellence : The Best Practice at Toyota Motor Corporation*, Amfiteatru Economic Journal, ISSN 2247-9104, Vol. 19, Iss. 45, pp. 565-585
- Uriarte, A,G. Moris, M, U. Amos, H,C,Ng. & Oscarsson , J. (2015). *Lean, Simulation and Optimization: A Win Win Combination*. Proceedings of the 2015 Winter Simulation Conference. School of Engineering Science University of Skovde, Sweden .

