

Analisa Perubahan dan Perbaikan Sistem Kerja Serta Budaya Perusahaan dengan Fast Start dan 5R pada SPP KRW PT X

Surya Adinata Jackson Susanto¹, Jani Rahardjo²

Abstract: The purpose of this thesis are to analyzing the change and improvement of company work system and culture through the fast start and 5R implementation at SPP KRW. The aim for fast start implementation are developing zero loss mindset and 100% employee ownership capabilities. 5R culture improvements are given to for completing company KPI target and supporting the capabilities development of zero loss mindset. Actual data observation shows that only 52% of fast start key principles area implemented and the 5R score at SPP KRW is 2,41 at 2018 first week, which is below the KPI target of 3. Changes and improvement through the fast start implementation are done in 3 steps and for the 5R in 5 steps, which is refer to each "R". Changes and improvement implementation has improving the fast start implementation progress to 86% and improving 5R average score with 0,06 point at 2018 15th week. The results of research concluding that the capabilities of zero loss mindset and 100% employee ownership are implemented at SPP KRW work system by the fast start project. The result for the 5R improvement are showing the rising trend of 5R score and supporting the zero loss mindset capabilities building.

Keywords: zero loss mindset, KPI, fast start, 5R culture

Pendahuluan

PT X sebagai perusahaan manufaktur multinasional terkemuka yang memproduksi *Consumer Goods* mengambil keputusan untuk merancang *Smoke Free Future* bagi konsumennya. *Smoke Free Future* yang dimaksudkan adalah mengalihkan konsumen PT X ke suatu produk baru atau alternatif yang lebih aman bagi konsumen dalam waktu secepat mungkin. Hal tersebut berarti operasi dari manufaktur perusahaan akan berubah dan bergerak maju dengan produk yang lebih kompleks serta berbagai kategori produksi. Perubahan tersebut mengharuskan manufaktur untuk mengubah dan memperbaiki cara beroperasinya melalui standarisasi dan perubahan mindset perusahaan.

SPP KRW sebagai salah satu bagian manufaktur PT X yang memproduksi *packaging*, tentu akan mengalami perubahan dan perbaikan juga pada sistem kerja dan budayanya. Perubahan dan perbaikan yang diinginkan tersebut membutuhkan suatu alat untuk mempermudah transisi perusahaan, alat tersebut disebut dengan "OPEN+". OPEN+ merupakan suatu *Integrated Operating System* yang akan membantu manufaktur dalam mengubah lingkungan kerjanya.

OPEN+ juga membutuhkan dua kapabilitas yang harus dimiliki tiap individu pada perusahaan terlebih dahulu sebelum diimplementasikan, yaitu *zero loss mindset* dan *100% employee ownership*. Persiapan awal untuk memberikan perubahan serta perbaikan mindset dan kapabilitas individual tersebut disebut dengan *Fast Start*.

Fast Start pada SPP KRW memiliki beberapa prinsip-prinsip utama yang harus diimplementasikan, agar dapat memenuhi tujuan untuk mengubah mindset dan mengembangkan kapabilitas setiap individu didalamnya. Prinsip-prinsip utama *Fast Start* inilah yang menjadi tugas untuk SPP KRW agar segera diimplementasikan dan bertahan pada SPP KRW. Faktor lain diluar prinsip-prinsip *Fast Start* yang juga merupakan salah satu alat untuk membangun *zero loss mindset* adalah budaya kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin). 5R ikut berperan dalam membangun budaya kerja tersebut karena 5R merupakan sesuatu yang fundamental dan penting untuk suatu perusahaan. Menurut Hirano [1], Perusahaan dengan pondasi 5R yang solid akan lebih mudah untuk berkembang. 5R juga menjadi salah satu KPI (*Key Performance Indicator*) pada SPP KRW yang masih belum tercapai sejak tahun 2017. Kedua Topik tersebutlah yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu memenuhi tolak ukur *Fast Start* dan memperbaiki budaya 5R SPP KRW.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: jacksonsusanto@gmail.com, jani@petra.ac.id

Metode Penelitian

OPEN+

Menurut PT X, OPEN+ adalah sebuah *Integrated Operating System* (IOS) dengan kegiatan rutin yang terstandarisasi untuk mengembangkan kapabilitas setiap orang dengan cara yang sistematis [2]. OPEN+ bagi PT X merupakan suatu alat yang membantu perusahaan untuk mencapai visinya untuk menciptakan “*Smoke Free Future*”. *Smoke Free Future* adalah rancangan PT. X untuk mengalihkan konsumennya ke produk baru atau alternatif yang lebih aman untuk konsumen dalam waktu secepat mungkin.

Standarisasi dari metode kerja dan *zero loss mindset* yang didapatkan dari tahapan-tahapan perjalanan ke OPEN+ diharapkan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan *performance* perusahaan. Hal tersebut juga diinginkan untuk membantu organisasi perusahaan agar dapat fokus pada hal-hal *Added value* dan pengembangan kapabilitas yang lebih baik lagi bagi tiap individunya. OPEN+ juga membantu perusahaan untuk merubah lingkungan kerjanya dari yang tidak terencana dan reaktif, menjadi lingkungan kerja yang stabil dan memiliki banyak ruang untuk diisi dengan inisiatif yang *value added*.

OPEN+ pada manufaktur juga disebut dengan *Run to Target* (RTT). OPEN+ atau RTT membutuhkan dua kapabilitas yang harus dimiliki tiap individu pada perusahaan terlebih dahulu sebelum diimplementasikan, yaitu *zero loss mindset* dan 100% *employee ownership*. Persiapan awal untuk memberikan perubahan serta perbaikan *mindset* dan kapabilitas individual tersebut disebut dengan *Fast Start*.

Zero Loss Mindset dan 100% Employee Ownership

Zero loss mindset dan 100% *employee ownership* merupakan dua kapabilitas yang diinginkan PT. X untuk dimiliki oleh tiap individu pada perusahaan. *Zero loss mindset* adalah sebuah cara berpikir menyingkirkan hal-hal *non-added value* serta fokus pada hal-hal yang menghasilkan nilai dan kebutuhan bisnis perusahaan. Langkah pertama untuk cara berpikir *zero loss mindset* adalah dengan mengerti hal-hal apa saja yang memberikan nilai bagi perusahaan dan membantu untuk mencapai *compelling business need* perusahaan. Individu yang telah mendefinisikan dan mengetahui hal-hal *value added* akan menganggap hal lain diluarnya adalah kerugian atau *waste* bagi perusahaan.

Kerugian pada manufaktur menurut PT. X adalah hal-hal seperti *machine stops* atau *breakdown*, kecacatan produk, produksi berlebihan, kegiatan yang tidak diperlukan, *inventory*, kondisi tempat kerja yang tidak efisien dan berbahaya dan lain sebagainya. Kerugian pada kantor didefinisikan dengan contoh-contoh seperti *over-processing* atau membuat pekerjaan membutuhkan usaha yang besar, menunggu informasi atau persetujuan, tugas *non-value added* yang berulang-ulang. Contoh kerugian lainnya pada kantor juga adalah data yang terduplikasi dalam beberapa tempat penyimpanan, *system downtime* dan lain sebagainya. Kerugian atau *losses* pada umumnya juga terjadi karena kemampuan dan kapabilitas individu yang tidak dimaksimalkan, sehingga para pekerja fokus pada kegiatan *non-added value*. *Zero loss mindset* adalah kapabilitas yang diharapkan dapat menghilangkan kerugian-kerugian tersebut dari perusahaan.

Kapabilitas kedua yang ingin dikembangkan pada tiap individu perusahaan adalah 100% *employee ownership* atau memberikan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap perusahaan. Hal ini berarti seluruh pekerja didalam organisasi perusahaan memiliki tanggung jawab sepenuhnya terhadap *performance* dan kontribusi mereka dalam mencapai kebutuhan bisnis perusahaan. Budaya kepemilikan ini dianggap telah berhasil ketika pekerja didalamnya merasa memiliki wewenang dan kapabilitas yang cukup untuk memajukan bisnis perusahaan melalui kegiatan sehari-hari mereka. Proses perubahan cara berpikir dan perbaikan sistem kerja serta budaya perusahaan ini dimulai dengan suatu langkah awal yang dinamakan *Fast Start*.

Fast Start SPP KRW

Keputusan besar PT. X untuk mendesain “*Smoke Free Future*” yang diambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi pada pasar dan konsumen menyebabkan manufaktur perusahaan harus mengalami perubahan. Perubahan menyebabkan manufaktur akan menghadapi berbagai kategori produk dengan kompleksitas yang lebih tinggi. Hal tersebut mengharuskan manufaktur untuk mengubah dan memperbaiki cara beroperasinya melalui standarisasi dan perubahan *mindset* perusahaan yang akan menopang keberlanjutan perubahan perusahaan.

PT. X memiliki visi agar pada saat merealisasikan “*Smoke Free Future*”, perusahaan telah memiliki *one method*, *one culture* dan *one company*. *One method* yang dimaksudkan adalah perusahaan telah memiliki standar dan pendekatan terbaik untuk seluruh operasi dan metodenya, yang dikembangkan secara sistematis. *One culture* adalah budaya

perusahaan yang seluruh bagiannya bekerja secara terintegrasi dan saling berkolaborasi dalam mengembangkan tiap individu serta kapabilitas mereka. *One company* berarti setiap individu perusahaan merasa diberdayakan untuk mendorong bisnis perusahaan dan memiliki rasa kepemilikan pada perusahaan untuk berkontribusi dalam kesuksesannya. Visi PT X tersebut membutuhkan proses perjalanan untuk pencapaiannya, dan untuk mempermudah transisinya maka dibutuhkan suatu *Integrated Operating System* (IOS) yang disebut dengan OPEN+. Gambar 1. akan menunjukkan diagram dari visi PT X untuk merancang “*Smoke Free Future*”.



Gambar 1. Visi *Smoke Free Future*

Gambar 1. menunjukkan proses untuk mencapai visi PT X, dibutuhkan dua kapabilitas individual yang harus dibangun terlebih dahulu sebelum perusahaan mengimplementasikan OPEN+ IOS. Kedua kapabilitas tersebut adalah *zero loss mindset* dan *100% employee ownership*. Pembangunan kedua kapabilitas tersebutlah yang menjadi tantangan atau sebuah *transformational journey* bagi seluruh bagian dari PT. X. SPP KRW sebagai salah satu bagian manufaktur PT. X yang memproduksi *product packaging* juga sedang dalam proses untuk membangun kedua kapabilitas tersebut. OPEN+ sendiri pada manufaktur disebut dengan *Run to Target* (RTT), dan proses untuk membangun kedua kapabilitas disebut dengan *pre-RTT* atau *fast start*.

Fast Start pada SPP KRW memiliki 12 prinsip utama yang harus dicapai atau diimplementasikan, yaitu:

- *Leader Standard Work*
- *Integrated Standard Work*
- *Cleaning & JCO Optimization*
- *OPL (One Point Lesson)*
- *Problem Solving Refresh*
- *Problem Solving Team (Operator)*
- *Servant Leadership (Leadership Fundamental)*
- *Tier Meeting / Factory Routine*
- *Visualization*
- *Initial Lock Rate*
- *Downtime / Weekly Stops*

• *Basic Settings*

Prinsip-prinsip utama tersebut dibutuhkan untuk membangun kapabilitas tiap individunya. Proses implementasi seluruh prinsip utama tersebut dimulai dengan melakukan *gap assessment*, pengelompokan prinsip-prinsip utama tersebut menjadi tahapan-tahapan dan implementasinya.

5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)

5R merupakan suatu metode yang berasal dari Negara Jepang dan membawa industri Jepang menjadi contoh yang dikagumi oleh dunia. Metode 5R sendiri telah menjadi contoh yang banyak diimplementasikan pada industri-industri di seluruh dunia. 5R juga dapat disebut sebagai sebuah alat untuk membantu mengungkapkan masalah pada area kerja. Nugraha [3] mengatakan bahwa bila metode 5R digunakan dengan maksimal, metode 5R dapat membantu perusahaan untuk proses pengendalian visual pada sebuah sistem *lean* yang baik.

Metode 5R memiliki beberapa tujuan yang diantaranya adalah meningkatkan keamanan, efisiensi, dan mutu pada lingkungan kerja. Keamanan merupakan hal penting dalam lingkungan kerja, dengan metode 5R perusahaan dapat mencegah polusi, kecelakaan dan hal-hal yang membahayakan kesehatan. 5R juga meningkatkan efisiensi dari segi waktu untuk mencari peralatan dan dapat mempercepat proses yang membutuhkan peralatan-peralatan tersebut. Mutu dari perusahaan juga dapat meningkat karena dengan 5R peralatan menjadi lebih terorganisir dan kebersihan dapat terjaga.

5R pada umumnya adalah suatu konsep yang sederhana dan mudah dimengerti tujuan dan juga langkah-langkahnya. Masalah sebenarnya adalah penerapan 5R yang sangat sulit diterapkan dengan benar pada perusahaan. Pekerja ataupun karyawan perusahaan biasanya beranggapan bahwa sikap kerja produktif dan lingkungan kerja yang rapi akan tercipta dengan sendirinya seiring waktu. Kenyataan yang terjadi menunjukkan bahwa sikap dan lingkungan tersebut masih harus diciptakan. 5R juga kadang dipandang sebagai suatu metode yang identik dengan kebersihan, hal tersebut tidak dapat disalahkan dan juga tidak sepenuhnya benar. Dasar dari dilakukannya 5R adalah untuk mengubah mental dasar dari perusahaan maupun pekerja, agar dalam melakukan suatu perubahan dimulai dari hal-hal sederhana disekitar lingkungan kerja. Menurut Osada [4], 5R pada dasarnya juga merupakan kebulatan tekad untuk mengadakan ringkas di tempat kerja, mengadakan penatan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan

memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Istilah 5R dalam Bahasa Jepang 5S, yaitu *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke*. 5R biasa disebut juga dengan 5R atau ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin. Istilah-istilah tersebut mencerminkan urutan penerapan dari proses transformasi 5R atau siklus 5R.

Fishbone Diagram

Menurut Montgomery [5], *Fishbone diagram* atau biasanya disebut diagram sebab akibat adalah diagram yang menunjukkan sebab akibat yang bertujuan untuk mencari akar permasalahan yang nantinya akan memudahkan untuk menangani permasalahan yang ada. Penyebab terjadinya masalah di dalam diagram sebab-akibat umumnya dibagi menjadi 5 kelompok faktor yaitu manusia, metode, mesin/alat, material dan lingkungan. Faktor penyebab kemudian akan dicari lagi akarnya menjadi lebih terperinci agar lebih mudah untuk diperbaiki.

Hasil dan Pembahasan

Gap Assessment Awal

Gap assessment awal merupakan kegiatan awal yang dilakukan pada penelitian ini dalam memfasilitasi SPP KRW untuk mengimplementasikan *Fast Start*. *Gap assessment* sendiri adalah pengecekan yang dilakukan terhadap prinsip utama *Fast Start* untuk mengetahui prinsip utama apa saja yang sudah dan belum diimplementasikan pada SPP KRW. *Gap assessment* dilakukan dengan cara mengambil data melalui pengamatan lapangan dan wawancara mengenai prinsip-prinsip apa saja yang telah dimiliki SPP KRW. Pengecekan dilakukan untuk setiap poin yang ada pada prinsip-prinsip *fast start*. Hasil *gap assessment* awal akan ditunjukkan pada Gambar 1..

TL Shift Handover Log Book Start Up Meeting Discussion of 24 hr issues Safety, Quality, Performance On The Spot Coaching "No Meeting Zone" Leader Standard Work	Leadership Team Routine Activities Standardized Activities Align with LSW "No Meeting Zone" Servant Leadership Exist in All Level (Max. 11 am) Daily Schedule Meeting Location based on Tier Generate Action (red indicator) Follow up Actions Scope of Work based on Tier Tier Meeting Board per Tier / per line Top 3 losses, indicators, Actions Color Coding Visualization	OPL Approval by SPP/TL Propose OPL with Approval Visualization at Unit Area O P L S'Why Analysis Training Standardized & Provided FGD for real case problem Weekly review by AM/BJM Problem Solving Refresh (TL) Problem Solving Based (Shift Handover) Performance losses threshold Standardized Documented & Visualized Problem Solving location on floor Problem Solving (Operator)	Machine speed lock (By brand) Disruptive Events with Approval Disruptive Events Logbook Initial Lock Rate Result of Problem Solving Routine Basic Settings recorded and stored Visualization at Unit Area Basic Settings Template Approval for Change of BS by TL & PL Basic Setting Top 3 Steps Analysis (Weekly) MES data source (Connectivity) Downtime or Weekly Stops
---	--	---	--

Gambar 1. Hasil *gap assessment* awal prinsip-prinsip utama *fast start*

Hasil *gap assessment* awal menunjukkan bahwa dari 50 poin prinsip *Fast Start* hanya 52% yang telah terimplementasi. Proses selanjutnya dari penelitian ini adalah mengelompokkan prinsip-prinsip *Fast start*.

Pengelompokan Prinsip-Prinsip Utama *Fast Start*

Pengelompokan prinsip-prinsip utama dilakukan berdasarkan proses pengembangan kapabilitas individu yang telah ditentukan PT. X. Prinsip-prinsip utama yang menjadi tahap pertama *Fast start* adalah *Leader Standard Work*, *Integrated Standard Work*, *Cleaning & JCO Optimization*, *Servant Leadership*, *Tier Meeting* dan *Visualization*. Tahap pertama *fast start* ini berisi prinsip-prinsip yang mengubah cara kerja manajemen atau kepemimpinan di SPP KRW dan juga standar rutinitasnya. Tujuan dari tahap pertama *fast start* ini adalah mengembangkan kedisiplinan yang baik dan menyelaraskan seluruh partisipan dari SPP KRW melalui rutinitas harian yang efektif.

Prinsip-prinsip utama *fast start* yang dikelompokkan menjadi tahap kedua adalah *Problem Solving Refresh* (TL) dan *Problem Solving Team* (Operator). Kelompok prinsip yang menjadi tahap kedua ini adalah prinsip-prinsip yang menambah kapabilitas individu untuk menyelesaikan masalah-masalah di lantai produksi. Tahap kedua *fast start* ini juga memiliki tujuan untuk membangun rasa kepemilikan pada tiap individu di SPP KRW untuk mengatasi masalah yang terjadi pada area kerjanya.

Tahap ketiga yang menjadi kelompok terakhir dari prinsip-prinsip utama *fast start* terdiri dari OPL (*One Point Lesson*), *Initial Lock Rate*, *Basic Settings* dan *Downtime or Weekly Stops*. Tahap ketiga pada *fast start* ini adalah tahap yang memiliki tujuan agar *performance* atau kinerja produksi di SPP KRW dapat beroperasi berdasarkan data produksi dan proses-prosesnya terstandarisasi. Ketiga tahap penerapan prinsip *fast start* tersebut disusun sedemikian rupa agar pada tahap pertama SPP KRW dapat memiliki rutinitas yang selaras antar manajemen. Tahap kedua memberikan kapabilitas untuk *problem solving* kepada tiap individu yang telah memiliki rutinitas harian yang efektif dan tahap ketiga yang merupakan hasil dari tahap sebelumnya untuk menstandarisasi proses dan operasi mesin.

Fast Start Tahap Pertama

Fast start tahap pertama terdiri dari *Leader Standard Work*, *Integrated Standard Work*, *Cleaning & JCO Optimization*, *Servant Leadership*, *Tier Meeting* dan *Visualization*. Prinsip-prinsip utama tersebut beberapa diantaranya telah terimplementasi dan penelitian ini hanya melakukan pengecekan akan implementasi tersebut. Prinsip yang difasilitasi untuk implementasinya adalah *Cleaning & JCO Optimization*.

Pengembangan yang dilakukan untuk implementasi prinsip *fast start* ini adalah pembuatan *checklist* untuk *cleaning standard shiftly*, *cleaning standard weekly*, *cleaning standard JCO* dan *deep cleaning standard*. Pembuatan *checklist* dilakukan agar SPP memiliki standar rutin untuk kegiatan *cleaning* yang dilakukan pada *shift*, *week*, *JCO* dan *deep cleaning*. Pembuatan *checklist* ini dilakukan dengan mengambil data *cleaning* yang telah ada sebelumnya dan menambahkan kegiatan *cleaning*nya. Informasi *cleaning* yang diberikan pada *checklist* juga diberi gambar, alat, PIC, dan detail hasil *cleaning* yang sesuai standar.

Pengembangan yang dilakukan juga mempertimbangkan kegiatan operasional yang dilakukan operator dan teknisi agar *cleaning* dapat dikerjakan secara sekuensial. *Cleaning* yang dijadikan kegiatan rutin juga telah disosialisasikan agar tetap menjaga *runability* mesin sebelum melakukan *cleaning*. Sosialisasi dilakukan melalui *briefing* dan bantuan TL, agar rutinitas dapat berjalan dengan baik dan tetap bertahan di SPP KRW. TL juga bertugas untuk menjaga rutinitas untuk kegiatan *cleaning* yang telah dibuat menjadi bentuk *checklist*. *Checklist cleaning standard* dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Checklist cleaning standard SPP KRW

Fast Start Tahap Kedua

Fast start tahap kedua merupakan tahapan yang memiliki tujuan untuk memberikan kapabilitas tiap individunya untuk melakukan *problem solving* atau penyelesaian masalah yang terjadi pada lantai produksi. Tujuan dari diadakannya *problem solving* juga untuk membangun rasa kepemilikan tiap individu untuk pekerjaan yang dilakukannya. Tahap kedua *fast start* merupakan tahapan yang belum terimplementasikan pada saat penelitian dimulai dan fungsi dari penelitian ini adalah memfasilitasi proses implementasi tersebut. Tahap kedua ini berisi dua prinsip utama *fast start*, yaitu:

- *Problem solving refresh* (TL), Implementasi dari prinsip utama *problem solving refresh* diawali dengan *training* atau pelatihan yang dilakukan oleh manajer *continuous improvement*. Pelatihan yang diberikan merupakan pelatihan dengan

materi standar untuk *problem solving* dari PT X. Pelatihan yang diberikan diikuti oleh 4 tim dalam bentuk FGD (*Focus Group Discussion*) yang dipimpin oleh TL dan terbagi menjadi dua *batch* pelatihan. Training yang dilakukan adalah *problem solving* terhadap isu-isu yang merupakan *top stops* pada SPP KRW dan ada 4 *task force* atau masalah yang menjadi topik *problem solving* untuk masing-masing tim. *Problem solving* yang dilakukan juga akan di-*follow up* oleh manajer di SPP KRW setiap 2 minggu untuk mengetahui proses implementasi *countermeasure* yang telah dibuat. *Follow up* yang dilakukan menghasilkan progress dari topik permasalahan yang dikerjakan pada *problem solving*.

- *Problem solving team* (operator) adalah *problem solving* yang dilakukan pada level operator atau teknisi untuk permasalahan-permasalahan pada lantai produksi. *Problem solving team* ini difasilitasi oleh TL agar proses *problem solving* pada level operator dapat berjalan sesuai dengan standarnya. Prinsip ini masih dalam proses implementasi, karena *problem solving team* sudah pernah dilakukan pada lantai produksi, namun belum *sustain* karena tidak konsisten dilakukan. Hal ini juga disebabkan karena TL yang bertugas sebagai fasilitator masih mengerjakan beberapa *problem solving* TL yang belum selesai.

Fast Start Tahap Ketiga

Tahap ketiga pada *fast start* ini adalah tahap yang memiliki tujuan agar *performance* atau kinerja produksi di SPP KRW dapat beroperasi berdasarkan data produksi dan proses-prosesnya terstandarisasi. Tahap 3 *fast start* pada SPP KRW sebagian besar belum terimplementasikan dari masih dalam proses pada saat penelitian ini dimulai. Tahap terakhir pada implementasi *fast start* terdiri dari prinsip utama:

- OPL (*One Point Lesson*), adalah salah satu prinsip utama yang digunakan pada *fast start* untuk menstandarisasi kegiatan-kegiatan operasional di lantai produksi. OPL pada SPP KRW sendiri telah tersedia dan bisa diajukan oleh siapa saja jika terdapat standar kegiatan baru dengan persetujuan dari TL/SPV. Prinsip *fast start* ini memiliki poin-poin yang masih dalam proses implementasi karena OPL memiliki beberapa kendala yang harus diberi perbaikan. OPL juga belum memiliki visualisasi pada lantai produksi SPP KRW. Kendala mengenai OPL SPP KRW adalah OPL tersebut susah untuk dicari karena tergabung dalam dokumen-dokumen produksi lainnya. OPL pada SPP KRW juga masih berupa dokumen dengan proses lebih dari 1 halaman dan

tidak ada *masterlist* untuk OPL-OPL pada SPP KRW. Perbaikan dari penelitian yang dilakukan adalah pembuatan format baru untuk OPL-OPL di SPP KRW yang dapat dilihat pada Gambar 3.

PT HM SAMPOERNA Tbk. Internal Document Control																											
SETTING DOCTOR BLADE																											
Lokasi: SPP Karawang	Doc. Type: One Point Lesson	PIC: Production Technician Cylinder Preparation	Version N°: 5.0																								
Area: Riviera 1061	Doc. N°: PK-SPP-00034	Effective Date: 30 Maret 2015																									
Alat: Gunting Doctor Blade		WARNING																									
APD: SAFETY SHOES, SAFETY GLOVES CUT RESISTANT, EAR PLUG, SAFETY GLOVES CUTWOUND		Blade Hazard. Will cause cut or injury.																									
Langkah Kerja:																											
1 Pakai Cut Resistant Gloves dengan benar kemudian pakai Safety Gloves Chemical untuk menutupi cut resistant gloves	2 Tempatkan doctor blade yang akan diganti pada meja setting doctor blade	3 Buka holder doctor blade dengan menggunakan Baut Keping, lalu bersihkan dari sisa tinta dengan menggunakan solvent dan majun.																									
4 Buang doctor blade bekas pada kotak sampah khusus logam	5 Ambil doctor blade sesuai dengan jenis yang akan dipakai dan potong dengan gunting sesuai dengan ukuran plate support doctor blade (98 cm)	6 Pasang support plate diatas doctor blade. 1. Support (counter plate) doctor blade ukuran 38 mm X 0.300 mm untuk setingan murdur 2. Support (counter plate) doctor blade ukuran 37 mm X 0.300 mm untuk setingan standart 3. Support (counter plate) doctor blade ukuran 38 mm X 0.300 mm untuk setingan maju																									
7 Pasang holder, kemudian kencangkan baut dengan menggunakan Baut Keping	8 Tempatkan doctor blade yang telah selesai disetting pada rak sesuai dengan jenis setingan doctor blade yang tertera pada label rack (settingan standart / setingan	9 Tutup mata pisau dengan menggunakan penutup rubber																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Version</th> <th>Author</th> <th>Effective date</th> <th>Description of change</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.0</td> <td>Nur Hamid</td> <td>11 June 2010</td> <td>Original Issue</td> </tr> <tr> <td>3.0</td> <td>Fachry Chobib</td> <td>15 June 2011</td> <td>Migrasi ke template OSMP</td> </tr> <tr> <td>4.0</td> <td>Entus Suherman</td> <td>12 May 2012</td> <td>Penambahan poin 1 dan 2</td> </tr> <tr> <td>5.0</td> <td>Rahmat Nurhadi Irsan</td> <td>25 March 2015</td> <td>Menambahkan ukuran Counter D Blade 35mm, 37mm & 38mm Thickness</td> </tr> <tr> <td>6.0</td> <td>Surya A. Jackson</td> <td>10 April 2018</td> <td>Menubah format OPL dan penambahan safety caution</td> </tr> </tbody> </table>				Version	Author	Effective date	Description of change	2.0	Nur Hamid	11 June 2010	Original Issue	3.0	Fachry Chobib	15 June 2011	Migrasi ke template OSMP	4.0	Entus Suherman	12 May 2012	Penambahan poin 1 dan 2	5.0	Rahmat Nurhadi Irsan	25 March 2015	Menambahkan ukuran Counter D Blade 35mm, 37mm & 38mm Thickness	6.0	Surya A. Jackson	10 April 2018	Menubah format OPL dan penambahan safety caution
Version	Author	Effective date	Description of change																								
2.0	Nur Hamid	11 June 2010	Original Issue																								
3.0	Fachry Chobib	15 June 2011	Migrasi ke template OSMP																								
4.0	Entus Suherman	12 May 2012	Penambahan poin 1 dan 2																								
5.0	Rahmat Nurhadi Irsan	25 March 2015	Menambahkan ukuran Counter D Blade 35mm, 37mm & 38mm Thickness																								
6.0	Surya A. Jackson	10 April 2018	Menubah format OPL dan penambahan safety caution																								
Approved by:																											
No.	Name	Date																									
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											

Gambar 3. Usulan format baru OPL pada SPP KRW

Pengembangan lainnya yang dilakukan untuk prinsip utama OPL adalah pembuatan *masterlist* untuk seluruh OPL yang dimiliki SPP KRW. *Masterlist* adalah sebuah daftar isi yang menampilkan semua OPL yang ada agar mudah dicari oleh operator yang membutuhkan. *Masterlist* dibuat berbasis *Macro Excel* dan *VBA*.

- *Initial Lock Rate*, *Initial lock rate* yang dimaksudkan adalah mengunci parameter-parameter pada pengaturan produksi pada tiap *brand* atau produk. Hal tersebut dilakukan agar setiap *brand* atau produk yang diproduksi SPP KRW memiliki parameter standar yang paling baik produktivitasnya. Penelitian yang dilakukan terhadap prinsip ini dibantu oleh *process engineer* pada SPP KRW, karena membutuhkan pengolahan data parameter mesin. *Progress* dari implementasi *initial lock rate* telah sampai pada pengadaan *digital form* untuk mengisi data parameter produksi. *Digital form* tersebut merupakan *form* yang diisi oleh operator/teknisi selama produksi berlangsung. Implementasi *initial*

lock rate sendiri belum dapat diselesaikan karena membutuhkan diskusi lebih lanjut dengan BUM (*Business Unit Manager*) di SPP KRW. Implementasi *initial lock rate* kemudian dijadikan sebagai *next plan* untuk SPP KRW.

- *Downtime or Weekly Stops*, proses implementasi pada prinsip utama ini dibantu oleh *process engineer* sebagai bagian yang mengolah data dan kinerja produksi di SPP KRW. Implementasi yang dilakukan untuk prinsip ini adalah pembuatan *dashboard* yang menunjukkan *top 3 stops* dari produksi di SPP KRW. *Top problems* yang terjadi dibahas setiap minggu pada saat DOM yang diikuti oleh TL/SPV dan juga BUM. Implementasi untuk poin *top 3 stop* telah tercapai dengan *dashboard* yang telah disediakan oleh *process engineer*.

5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)

Faktor lain diluar prinsip-prinsip utama *fast start* yang berkontribusi dalam membangun kapabilitas *zero loss mindset*, salah satunya adalah 5R. 5R merupakan suatu alat untuk memperbaiki budaya kerja perusahaan. Tempat kerja yang memiliki budaya 5R yang baik akan membuat pekerjaan lebih efisien dan dapat menghilangkan hal-hal *non value added*. 5R di SPP KRW merupakan budaya yang telah diimplementasikan sejak penelitian ini dilakukan.

Permasalahan yang ada pada SPP KRW adalah target KPI (*key performance indicator*) 5R yang tidak tercapai sejak tahun 2017. Hal ini disebabkan oleh adanya *score* 5R pada area-area SPP KRW yang tidak mencapai target tersebut dan membutuhkan perbaikan.

Perbaikan yang dilakukan terhadap budaya 5R di SPP KRW dilakukan secara bertahap dari “R” pertama (ringkas) hingga “R” yang terakhir (rajin). Perbaikan dilakukan berdasarkan pengambilan data permasalahan pada setiap “R” di area-area SPP KRW. Data tersebut kemudian diolah dengan *fishbone diagram* agar dapat menentukan akar permasalahan dan diberikan perbaikannya. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada budaya 5R SPP KRW adalah:

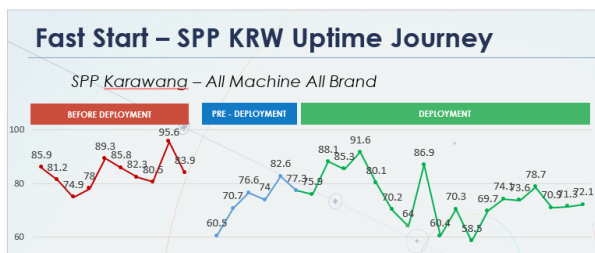
- Pembuatan sistem *Red Tag*
- Pengadaan papan peralatan pada area mesin
- Pembuatan *micromap* untuk setiap area
- Pengadaan pengadaan *kaizen foam* pada *toolbox*
- Pengadaan rak untuk *spare part* dan peralatan
- Penambahan *checklist* kebersihan kepada bagian yang bertugas

- Pembaharuan *campaign* 5R
- Pembuatan standar garis lantai dan posisi peralatan
- Pembaharuan sistem audit 5R (berbasis digital)
- Pengadaan sistem laporan mingguan untuk keberlanjutan budaya 5R
- Pengadaan sistem PIC (Person In Charge) untuk area mikro di SPP KRW yang menangani budaya 5R

Analisa Hasil Perubahan dan Perbaikan

Analisa *fast start* yaitu perbandingan *progress* implementasi prinsip-prinsip utama *fast start* sebelum dan sesudah penelitian dilakukan. Penelitian yang dilakukan telah memfasilitasi SPP KRW untuk mengimplementasikan poin-poin pada prinsip *fast start* tersebut dan hasilnya dari 50 tersisa 7 poin-poin prinsip *fast start* yang belum atau masih dalam proses implementasi. Persentase prinsip *fast start* yang terimplementasikan sebelum penelitian dilakukan adalah 52% dari semua prinsip yang ada, dan setelah penelitian dilakukan presentase prinsip *fast start* yang terimplementasikan adalah 86%.

Hasil implementasi *fast start* juga dianalisa pengaruhnya terhadap *uptime* di SPP KRW. Data *uptime* sebelum dan sesudah implementasi *fast start* akan ditunjukkan pada Gambar 4.



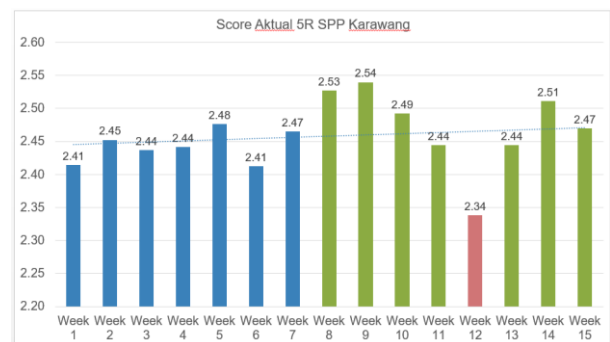
Gambar 4. Perjalanan uptime SPP KRW sebelum dan sesudah implementasi *fast start*

Uptime pada SPP Karawang adalah sebuah indikator yang merupakan perhitungan waktu beroperasi atau jalannya mesin. *Uptime* juga menunjukkan stabilitas dari mesin atau waktu dimana mesin tersebut tidak mengalami *error*, tidak membutuhkan *maintenance* dan tidak mengalami masalah-masalah lainnya. *Uptime* juga merupakan suatu target SPP yang semakin tinggi maka semakin baik produktivitas mesinnya. Gambar 4. menunjukkan bahwa sebelum implementasi *fast start*, pencapaian *uptime* produksi tergolong tinggi namun bersifat inkonsisten (grafik berwarna merah). Inkonsistensi yang dimaksudkan adalah *uptime*

yang kadang tinggi dan kadang juga rendah. Pencapaian *uptime* kemudian turun pada saat *pre-deployment fast start*, hal ini disebabkan oleh adanya *cultural shock* yang terjadi pada SPP KRW akibat penerapan *fast start*. Grafik yang terakhir dan berwarna hijau menunjukkan *uptime* setelah implementasi *fast start*. Pencapaian *uptime* setelah implementasi tidak lebih baik dibanding sebelum implementasi karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya *uptime* di SPP Karawang.

Faktor yang menyebabkan rendahnya *uptime* setelah implementasi *fast start* adalah karena adanya masalah seperti *setting cutting*, *web break* dan menunggu informasi. *Setting cutting* adalah masalah yang muncul ketika terjadi kecacatan pada produk akibat pemotongan produk yang tidak sesuai standar kualitas. *Web break* adalah masalah yang muncul akibat bahan baku kertas yang mengalami keputusan saat sedang diproses oleh mesin. Faktor lain yang juga mempengaruhi rendahnya *uptime* adalah adanya produk baru yang di produksi SPP KRW, sehingga membutuhkan banyak penyesuaian dan pengaturan mesin. Hal-hal tersebutlah yang menyebabkan *uptime* SPP KRW rendah dan tidak mencapai target pada saat implementasi *fast start*.

Hasil perbaikan budaya 5R didapatkan dengan membandingkan *score* rata-rata semua area di SPP KRW sebelum dan sesudah dilakukan perbaikan. Gambar 5. akan menunjukkan perjalanan *score* 5R pada SPP KRW.



Gambar 5. Score aktual 5R SPP KRW tahun 2018

Usulan-usulan perbaikan 5R telah diimplementasi sejak minggu ke 6 tahun 2018 dan *score* aktual dari 5R telah menunjukkan trend *score* naik sejak minggu ke 6 tahun 2018. Hal ini menunjukkan bahwa usulan perbaikan yang dilakukan telah membantu kenaikan *score* 5R di SPP KRW. Trend kenaikan *score* 5R pada SPP KRW tidak dapat secara spontan langsung

mengalami kenaikan yang drastis. Hal tersebut disebabkan karena untuk menaikkan *score* 5R dari *score* 2 ke *score* 3, tiap area harus mempertahankan *score* aktualnya pada *score* 2 selama 4 minggu berturut-turut. *Score* 5R rata-rata SPP KRW pada minggu pertama 2018 adalah 2.41 dan saat minggu ke 15, *score* rata-ratanya adalah 2.47 atau terdapat indikasi kenaikan sebesar 0,06.

Indikasi berwarna merah pada Gambar 4.58 menunjukkan *score* 5R terendah pada tahun 2018, hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor salah satunya adalah terdapat masalah pada produksi. Masalah yang terjadi pada *line* produksi akan sangat mempengaruhi 5R, karena disaat para operator dan teknisi sibuk menanggulangi masalah produksi, mereka seringkali lupa akan 5R di area kerjanya. Hal inilah yang merupakan tantangan SPP KRW untuk menjaga konsistensi budaya 5R dan juga dibutuhkan bantuan dari manajer serta SPV untuk mendorong kesadaran tiap bagian dari SPP KRW untuk menjaga budaya 5R.

Simpulan

Implementasi seluruh prinsip utama *fast start* tersebut telah berjalan pada waktu penelitian dimulai. SPP telah mengimplementasikan 52% dari total prinsip utama *fast start*. Penelitian yang dilakukan telah memfasilitasi SPP KRW untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *fast start* hingga terimplementasi sebanyak 86% dari total prinsip yang ada. Implementasi dari *fast start* ini belum terselesaikan karena kondisi waktu penelitian yang tidak mencukupi, *next plan* yang dapat dilakukan SPP KRW adalah menyelesaikan sisa prinsip utama *fast start* yang belum terimplementasi. Target *uptime* SPP KRW juga tidak tercapai saat implementasi *fast start* karena adanya faktor-faktor masalah produksi yang terjadi dan juga produk baru yang dihadapi SPP KRW.

Perbaikan budaya 5R yang dilakukan pada SPP KRW dilakukan dalam 5 tahap sesuai dengan kelima “R”nya. Usulan perbaikan yang dilakukan dihasilkan dari studi literatur dan pengamatan lapangan serta diskusi dengan pihak-pihak bersangkutan. Perbaikan dan perubahan yang diimplementasikan pada budaya 5R SPP KRW kemudian menghasilkan data *score* 5R rata-rata SPP KRW yang memiliki *trend* naik. *Score* 5R diminggu pertama 2018 adalah 2,41 dan diminggu ke-15 *score* rata-ratanya adalah 2,47 atau terdapat kenaikan 0.06. Budaya 5R sendiri merupakan hal yang mudah secara teori namun sangat sulit untuk implementasinya.

Hasil dari penelitian ini yaitu membangun *zero loss mindset* dan *100% employee ownership*, kedua hal tersebut tidak dapat diukur namun dapat divalidasi melalui kegiatan sehari-hari yang dilakukan setiap partisipan di SPP KRW. *zero loss mindset* dapat dilihat dari adanya budaya 5R, *leader standard work*, ISW dan *cleaning standard*. *100% employee ownership* dapat dilihat pada kegiatan rutin operator yang memimpin diskusi dan diberikan tanggung jawab atas pekerjaannya, sedangkan tugas manajemen yang lebih tinggi adalah memberikan *support*.

Daftar Pustaka

1. Hirano, H. (1990). *5 Pillars of the Visual Workplace*. Tokyo, Japan: Nikkan Kogyo Shimbun, Ltd.
2. PT X. (2017). *Open+ Guidebook* (1st ed.).
3. Nugraha, A. S. (2015). *Usulan Perbaikan Berdasarkan Metode 5S untuk Area Kerja Lantai Produksi PT. X*. Unpublished undergraduate thesis. Institute Teknologi Nasional, October 2015
4. Osada, T. (2000). *Sikap Kerja 5S*. Jakarta: PPM.
5. Montgomery, D. C. (2009). *Introduction to Statistical Quality Control*. Jefferson City: John Wiley & Sons, Inc.