

# GEMBA POWER



MENINGKATKAN  
PRODUKTIVITAS  
DENGAN  
GEMBA WALK,  
KAIZEN,  
& LEAN SIX SIGMA

**Wawang Sukmoro**

Senior Business Consultant  
Productivity & Profitability Mentor

# GEMBA POWER

MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN  
GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA

Penulis: Wawang Sukmoro

Cover, editing, layout: Lia & Wawang

Picture & illustration: [www.CANVA.com](http://www.CANVA.com), Subscription purchase

[mitraprimaproduktivitas@gmail.com](mailto:mitraprimaproduktivitas@gmail.com)

Ukuran buku: A5, 148 x 210 mm  
290 halaman

ISBN e-book: (PDF) *\*Dalam Proses\**

Diterbitkan oleh:

PT Mitra Prima Produktivitas  
Kabupaten Bekasi, Jawa barat.  
[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menterjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penulis dan penerbit. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Demi menghormati hak cipta, mohon untuk buku ini tidak difotokopi atau diperbanyak tanpa seijin dari Penulis dan Penerbit.

Copyright (c) Wawang Sukmoro, 2023

MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN  
GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA

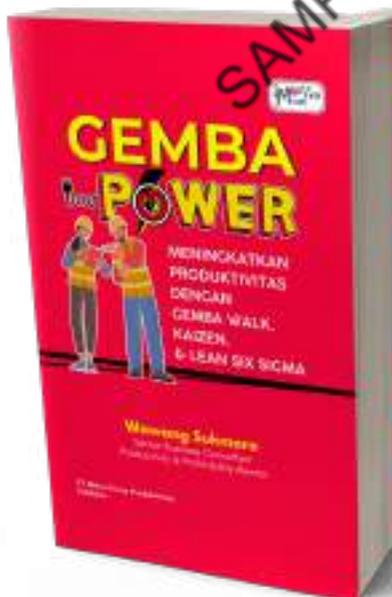
# GEMBA POWER

SAMPLE ONLY

**Wawang Sukmoro**

Senior Business Consultant  
Productivity & Profitability Mentor

**PT Mitra Prima Produktivitas**



SAMPLE ONLY



# Terima Kasih

Alhamdulillah rabbil alamin.

Segala puji bagi Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas rahmat dan karunia-Nya yang tiada henti, sehingga buku ini dapat hadir sebagai bagian dari perjalanan saya dalam berbagi ilmu dan pengalaman. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam, keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya.

Dengan penuh rasa syukur, buku ke-22 ini: "Gemba Power! MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA" selesai ditulis. Buku ini lahir dari pengalaman nyata, perjalanan panjang di dunia industri, dan semangat untuk terus meningkatkan efisiensi serta produktivitas melalui praktik terbaik yang telah terbukti.

Kepada istri dan anak-anak tercinta, terima kasih atas cinta, doa, dan kesabaran yang selalu mengiringi langkah saya.

Dukungan kalian adalah bahan bakar utama dalam setiap karya yang saya tulis. Kopi hangat, obrolan ringan, dan senyum kalian adalah energi yang membuat saya terus bersemangat untuk berkarya.

Untuk para guru saya, Watanabe San, Tanimoto San, Tanda San, Samuel San, Kobayashi San, Mr. Womack, dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan, sungkem hormat terima kasih saya - *Sensei, itsumo arigatou gozaimasu*. Semoga menjadi ladang amal dan keberkahan dunia akhirat.

Sahabat, mentor, kolega, dan komunitas profesional yang selalu berbagi insight, tantangan, serta inspirasi—saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya. Setiap diskusi, ide, dan masukan dari kalian telah memperkaya pemahaman saya tentang dunia Gemba, Kaizen, dan Lean Six Sigma ... terima kasih.

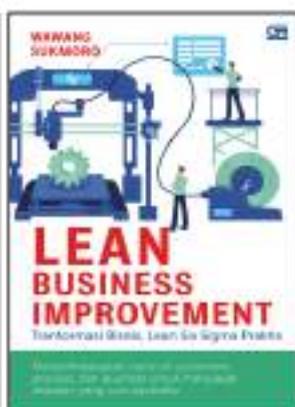
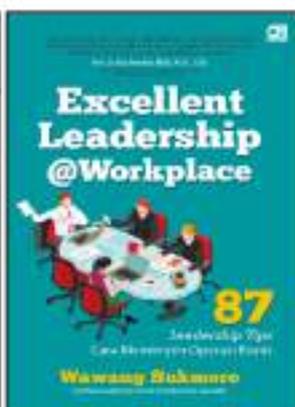
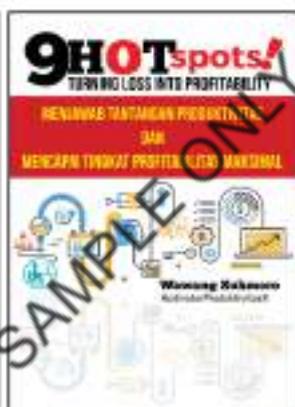
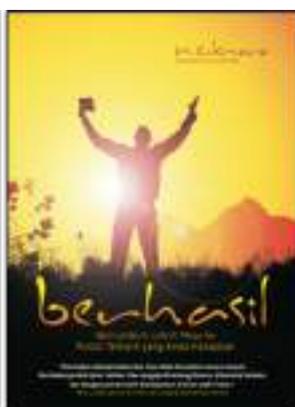
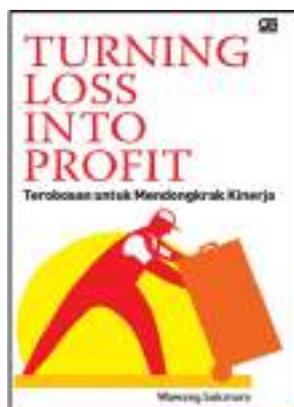
Kepada para pembaca yang telah meluangkan waktu untuk membuka dan menyelami buku ini, saya sungguh menghargai kepercayaan Anda. Semoga setiap halaman yang Anda baca tidak sekadar menjadi teori, tetapi juga membawa perubahan nyata dalam cara Anda memimpin, bekerja, dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

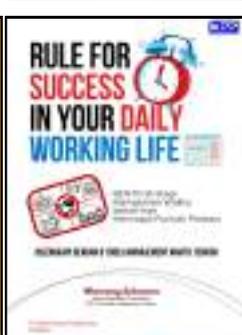
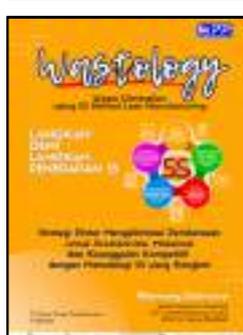
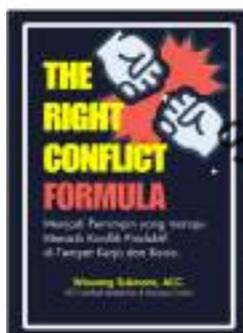
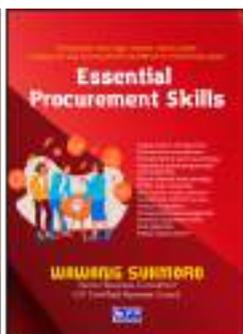
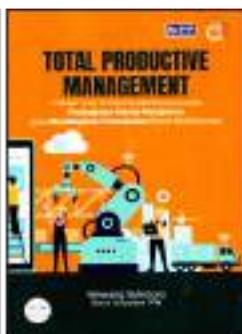
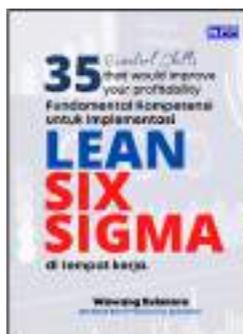
Terakhir, kepada para mentor, coach, senior, dan semua pihak yang telah berbagi ilmu dan kebijaksanaan, saya tidak akan pernah lupa. Semoga semua kebaikan yang telah kalian sebarkan terus mengalir sebagai keberkahan.

Mari kita terus melangkah dengan semangat Gemba Power—melihat langsung ke tempat kejadian, memahami proses secara mendalam, dan menciptakan perubahan yang berdampak nyata!

Cikarang, 15 Maret 2025  
Salam Produktivitas,  
**Wawang Sukmoro**







---

Leadership. Management. Team Work.  
Performance Controls. Strategic Deployment.  
Productivity. Profitability.

---



LEAN BUSINESS  
IMPROVEMENT



LEAN  
SUPPLY CHAINS  
ACADEMY



EXCELLENCE  
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.  
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering  
**People** in **YOUR Business** to **ACCELERATE**  
**Productivity Performance** and **Profitability**

---

**People. Productivity. Profitability.**

---

Phone: +62 816 729 301  
Website: [www.tulipmpp.com](http://www.tulipmpp.com)  
Email: [cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com)

 Wawang Sukmoro

 @wsukmoro

## Our Products & Services:



### LEAN BUSINESS IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



### LEAN SUPPLY CHAINS ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



### EXCELLENCE CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

# Kata Pengantar

Dunia bisnis dan industri terus bergerak dengan kecepatan yang luar biasa. Perubahan teknologi, peningkatan persaingan, serta tuntutan pelanggan yang semakin tinggi membuat perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan strategi konvensional. Dalam lingkungan yang serba cepat ini, keunggulan operasional bukan lagi sekadar keinginan—tetapi sebuah keharusan. Di sinilah Gemba Power memainkan peran penting.

Buku ini lahir dari pengalaman bertahun-tahun saya dalam dunia industri, baik dalam implementasi Gemba Walk, Kaizen, maupun Lean Six Sigma. Saya menyaksikan sendiri bagaimana perusahaan-perusahaan yang menerapkan pendekatan ini dengan disiplin mampu meningkatkan produktivitas, menekan pemborosan, dan memperbaiki kualitas secara berkelanjutan. Sebaliknya, perusahaan yang mengabaikan kekuatan Gemba sering kali terjebak dalam siklus reaktif, hanya menangani masalah saat sudah terjadi tanpa memahami akar penyebabnya.

Di dalam buku **"Gemba Power! MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA"**, saya ingin mengajak Anda untuk kembali ke dasar—melihat langsung ke tempat kejadian (Gemba), memahami proses secara mendalam, dan menciptakan perbaikan yang benar-benar berdampak. Tidak sekadar teori, tetapi bagaimana menerapkan konsep-konsep ini dalam keseharian kerja, membangun budaya perbaikan berkelanjutan, serta memastikan bahwa setiap langkah yang diambil membawa manfaat nyata bagi perusahaan.

Buku ini tidak hanya membahas prinsip-prinsip dasar Gemba, tetapi juga strategi implementasi yang telah terbukti efektif di berbagai industri.



Saya menyajikan berbagai contoh kasus, teknik praktis, dan panduan langkah demi langkah yang dapat Anda gunakan untuk meningkatkan produktivitas tim dan perusahaan Anda.

Saya berharap buku ini dapat menjadi referensi berharga bagi para pemimpin, manajer, supervisor, serta seluruh profesional yang ingin membawa organisasinya ke level berikutnya. Gemba bukan sekadar aktivitas, tetapi sebuah mindset—cara berpikir yang menuntut kita untuk selalu hadir, memahami, dan memperbaiki.

Akhir kata, saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam lahirnya buku ini. Semoga setiap ide dan strategi yang tertuang di dalamnya dapat memberikan manfaat nyata bagi perjalanan profesional Anda.

Salam Produktivitas,  
**Wawang Sukmoro**



# DAFTAR ISI

<b>Terima Kasih</b>	v
<b>Kata Pengantar</b>	xi
<b>Daftar Isi</b>	xiii
<b>01 Pendahuluan</b>	1
Mengapa Perlu Gemba? – Sidney Yoshida ‘Iceberg of Ignorance’	7
<b>02 Pemikiran dan Filosofi Jiwa Kaizen</b>	13
Awal Perjalanan Dari Bengkel ke Dunia Kaizen	15
Pertemuan dengan Mentor Jepang	15
Pelajaran Berharga Saat Kaizen Terasa Sulit	18
Kaizen adalah Perjalanan Seumur Hidup	20
<b>03 Hansei Dulu Baru Bisa Kaizen</b>	22
Perubahan dari Dalam	24
Hansei Kaca Diri Sebelum Berubah	24
Kaizen Itu Tentang Manusia	25
Kondisi Saat Ini Terhadap Kondisi yang Diinginkan	26
"Ayoo...o... Susah Banget!"	27
Dari "Tidak Mungkin" ke "Bisa"	28
Hansei, Refleksi Diri Sebelum Perbaikan	30
Mental Kaizen itu Mulai dari Saya	33
Penegasan Langkah Pertama Menuju Kaizen	34
Tokoh di Balik Kaizen, Masaaki Imai dan Taiichi Ohno	35
Kaizen Bukan Sekadar Proses, tetapi Mindset	37
Kaizen di Kehidupan Sehari-hari	39

# DAFTAR ISI

<b>04</b>	<b>Mata Kaizen di Hati Gemba</b>	46
	Mata Kaizen Menemukan Keindahan di Gemba	48
	Kepekaan Mata Hati Kaizen Tanimoto Ber-Gemba	50
	Melihat Lebih Dari Sekadar yang Terlihat	53
	Cara Melatih Kaizen Eyes	54
	Menghubungkan Kaizen Eyes dengan Gemba	56
	Kaizen Eyes Sebagai Gaya Hidup	58
	Tanam Pujian Bukan Memojokan	60
<b>05</b>	<b>Kekuatan Gemba Kaizen</b>	65
	Belajar dari Kesalahan, Menuju Perbaikan Keunggulan	67
	5G Power – Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Geri, Gensoku	70
	Bertemu Guru Asahi – Samuel San tentang 3BP & 2BT	73
	Gemba Membangun Produktivitas Melalui Manusia	76
	Petani Kaizen Sang Pahlawan	78
	Muda-Mura-Muri	80
	8 Muda, “DOWNTIME”	83
	Membedah LEAN Bersama Nakamura di Tondano	90
	ECRS, ESIA, dan ERICA	93
	Gambateeee! GEMBA Semangat Growth Mindset	96
	Standarisasi untuk Mencapai Pengendalian Proses	98
<b>06</b>	<b>GEMBA Power!</b>	102
	Menemukan Kebenaran di Tempat Kerja	104
	Konsep Gemba Power!	105
	Elemen Kunci dalam Gemba Walk	107
	Poin Penting dalam Gemba Kaizen	109
	Kaizen Gemba Walk	112
	Autonomous Operator, Kemandirian Operasi	115
	Tiga Prinsip Gemba Power!	119



# DAFTAR ISI

<b>07</b>	<b>Seni dari ‘Gemba Walk’</b>	123
	Rendang dan Kaizen Gemba Power	125
	Langkah 1: Menentukan Tema dan Sasaran	128
	Langkah 2: Pergi ke Gemba dan Amati dengan Seksama	130
	Langkah 3: Fokus pada Proses, Bukan Orang	136
	Langkah 4: Catat Hasil dan Temukan Akar Masalah	138
	Langkah 5: Ambil Tindakan Sementara & Uji Solusi	141
	Langkah 6: Standarisasi Perbaikan	143
	Langkah 7: Lakukan Follow-Up & Continuous Kaizen	152
	Gemba Walk Sebagai Alat Problem Solving	158
<b>08</b>	<b>Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja</b>	165
	Operational Excellence Routine	167
	Membangun Rutinitas Hebat yang Berkelanjutan	171
	Peran Pemangku Kepentingan dalam Operational Excellence	175
	Gemba Operational Excellence Routine	177
	Tahapan Implementasi Gemba Operation Excellence Routine	180
	Contoh Implementasi Gemba Filling Minyak Goreng	183
	Implementasi & Penguatan Budaya Operation Excellence	186
	Budaya ‘No Blame’ Gemba	188
	Demonstrasi Gemba Power Question	190
<b>09</b>	<b>Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba</b>	198
	Jebakan Jargon Productivity Tools	200
	Kompetensi di Lantai Produksi	205
	Competencies-Based Matrix	208
	Visual Management Cara Berkomunikasi Efektif	211



# DAFTAR ISI

<b>10</b>	<b>Kaizen Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif</b>	215
	Mengelola Perubahan Terkuat dari Dalam	217
	Performance Control System	220
	Daily Kaizen Blitz	224
	11-Tahapan Daily Performance Control	226
<b>11</b>	<b>Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset</b>	230
	Leader Ya Manager	232
	Shopfloor Leadership Tour	234
	LEAN Leadership yang Saya Lihat	236
	LEAN Leadership Mindset	238
<b>12</b>	<b>Gemba Kaizen dan LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data</b>	242
	Data Sumber Keputusan	244
	Menyatukan PDCA Timur dan DMAIC Barat	246
	A3 Narasi dari Dunia Kaizen	249
	Yokoten, Menyebarkan Perbaikan untuk Kemajuan Bersama	256
<b>13</b>	<b>Masa Depan Gemba Kaizen, Transformasi Digital dan LEAN Manufacturing 4.0</b>	261
	LEAN Supply Chain Management 4.0	263
	Gemba Walk 4.0 – Menyusuri Tempat Kerja di Era Digital	268
	Gemba Kaizen di Era Gen Z	270
<b>14</b>	<b>Penutup</b>	274
	Tidak ada akhir bagi perjalanan Kaizen	276
	<b>Daftar Pustaka</b>	279
	<b>Lampiran</b>	281
	<b>Tentang Penulis</b>	288



# GEMBA POWER



# 01

## Pendahuluan



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



**Gemba Power** adalah kekuatan sejati dalam bisnis—di tempat kerja nyata, di antara tim yang bergerak bersama, dan dalam setiap perbaikan kecil yang menghasilkan dampak besar.

— Wawang Sukmoro

## Bab 1: Pendahuluan

Terima kasih! Buku ini kini berada di tangan Anda, dan saya percaya itu bukan sebuah kebetulan. Ada begitu banyak buku di luar sana, tetapi entah bagaimana, Anda memilih untuk membaca buku ini. Mungkin karena ketertarikan Anda pada Kaizen, atau mungkin karena Anda sedang mencari cara untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja. Apa pun alasannya, saya harap perjalanan kita melalui buku ini bisa menjadi pengalaman yang menyenangkan, mendalam, dan pada akhirnya membawa kita semua menjadi lebih baik dari hari kemarin.

Cara membaca buku ini tidak perlu rumit. Anda bisa membacanya dari awal sampai akhir—pelan-pelan tetapi pasti selesai juga. Namun, jika Anda tipe pembaca yang lebih suka memilih, silakan langsung menuju daftar isi, pilih bab yang paling menarik perhatian Anda, dan mulai dari sana. Jika suatu konsep terasa menarik, lanjutkan ke bab berikutnya. Jika Anda ingin melihat dasar pemikirannya, mundur sedikit dan eksplorasi bab sebelumnya. Tidak ada aturan baku, yang terpenting adalah Anda mendapatkan manfaat maksimal dari buku ini.

Buku ini akan membawa Anda menyelami Gemba Power, mulai dari Bab 1, yang memperkenalkan Gemba sebagai fondasi perbaikan terus-menerus. Kita akan berbicara tentang Kaizen, bukan hanya sebagai metode kerja, tetapi sebagai filosofi yang bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Bab 2 akan membawa Anda lebih dalam ke dalam jiwa Kaizen—bagaimana pola pikir yang benar bisa mengubah cara kita melihat pekerjaan, tantangan, dan peluang perbaikan.

Kemudian, kita akan memasuki Bab 3, yang membahas konsep Hansei—refleksi diri sebagai langkah awal sebelum melakukan perubahan.



## *Bab 1: Pendahuluan*

Tanpa kesadaran akan kesalahan dan peluang perbaikan, perubahan yang dilakukan sering kali hanya bersifat permukaan. Dari sana, di Bab 4, kita akan belajar bagaimana mengembangkan Kaizen Eyes, yaitu kemampuan untuk melihat pemborosan dan potensi perbaikan di sekitar kita.

Saat kita semakin mendalami Gemba Kaizen, Bab 5 akan membahas kekuatan dari proses ini—bagaimana keberanian untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan bisa menjadi motor penggerak dalam setiap organisasi. Bab 6 akan memberikan berbagai teknik yang bisa diterapkan di tempat kerja, dari 5S, visual management, hingga eliminasi pemborosan.

Gemba Walk, sebagai salah satu alat utama dalam Lean, akan dijelaskan secara mendalam di Bab 7—bagaimana cara melakukannya dengan benar, apa yang harus diamati, dan bagaimana hasilnya bisa digunakan untuk perbaikan. Namun, dalam dunia yang semakin modern, tidak semua generasi memahami nilai dari Gemba. Bab 8 akan mengupas tantangan dalam menerapkan Kaizen di era digital, terutama dengan karakteristik Gen Z dan milenial yang memiliki cara berpikir dan bekerja yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Kemudian, kita akan menyelami Bab 9, yang membahas bagaimana berbagai jargon dalam Lean dan Kaizen sering kali membuat konsep ini terlihat lebih rumit daripada yang sebenarnya. Dan yang menarik, di Bab 10, kita akan melihat bagaimana Kaizen tidak hanya berlaku di dunia manufaktur, tetapi juga bisa diterapkan di rumah sakit, teknologi, sales, HRD, dan marketing.

Seiring dengan perkembangan teknologi, Bab 11 akan memperkenalkan bagaimana Smart Gemba Walk dan digitalisasi dapat membantu meningkatkan efektivitas Lean di tempat kerja.



## Bab 1: Pendahuluan

Bab 12 kemudian akan menghubungkan konsep ini dengan Lean Six Sigma, di mana data menjadi landasan utama dalam pengambilan keputusan dan optimasi proses.

Bagaimana masa depan Kaizen dan Gemba?

Bab 13 membahas transformasi digital dalam dunia Lean 4.0, termasuk integrasi Supply Chain Management 4.0, yang menghubungkan Supplier Relationship Management (SRM), Internal Operations Relationship Management (IORM), dan Customer Relationship Management (CRM) dalam satu ekosistem yang lebih efisien.

Namun, Lean dan Kaizen tidak bisa berjalan sendiri. Bab 14 membahas Yokoten, yaitu bagaimana berbagi pengetahuan dan praktik terbaik dalam organisasi dapat mempercepat pertumbuhan dan perbaikan. Dan akhirnya, di Bab 15, kita akan menutup perjalanan ini dengan refleksi tentang bagaimana Gemba Power bisa menjadi alat untuk membangun masa depan yang lebih produktif.

Buku ini bukan sekadar bacaan, tetapi panduan untuk dipraktikkan. Saya mendorong Anda untuk mencatat poin-poin penting, membuat ringkasan internal, atau bahkan mendiskusikannya dengan tim kerja Anda. Jika memungkinkan, cobalah melakukan eksperimen kecil di tempat kerja dan lihat bagaimana hasilnya.

Karena pada akhirnya, Gemba Power bukan hanya tentang mengetahui, tetapi tentang melakukan. Saya harap setelah membaca buku ini, Anda akan memiliki lebih banyak keberanian untuk turun ke lapangan, melihat permasalahan secara langsung, dan melakukan perubahan yang nyata.

Apakah Anda juga meyakinkannya?



*Bab 1: Pendahuluan*

Mari kita mulai perjalanan ini bersama—karena masa depan perbaikan berkelanjutan ada di tangan kita semua.



Apa yang ingin Anda dapatkan dari membaca buku ini? Apa yang ingin segera Anda lakukan?

SAMPLE ONLY





## Mengapa PERLU Gemba ?!?



### Sidney Yoshida dan Konsep Iceberg of Ignorance

Siapa tahu Anda bertanya, atas alasan apa saya menulis buku GEMBA POWER ini? Ini jawabannya. Dan temukan jawaban lebih rinci di dalam tulisan buku ini.

**Begini**, pada tahun 1989, seorang eksekutif Jepang bernama Sidney Yoshida mengungkapkan sebuah fenomena yang mengguncang dunia manajemen: "Iceberg of Ignorance". Seperti gunung es yang sebagian besar tubuhnya tersembunyi di bawah air, Yoshida menemukan bahwa dalam organisasi, sebagian besar masalah justru tersembunyi dari para pengambil keputusan di puncak. Studi yang ia lakukan mengungkapkan bahwa hanya 4% dari masalah operasional yang diketahui oleh eksekutif, sementara 100% masalah sepenuhnya dipahami oleh staf di garis depan.

## Bab 1: Pendahuluan

Temuannya ini menunjukkan sesuatu yang tidak hanya mengejutkan, tetapi juga berbahaya—betapa besar kesenjangan informasi dalam sebuah organisasi.

Pikirkan sejenak. Bagaimana mungkin para pemimpin, yang bertanggung jawab atas strategi dan visi jangka panjang, hanya memiliki sedikit pemahaman tentang tantangan nyata yang dihadapi oleh tim mereka? Yoshida menyimpulkan bahwa semakin tinggi seseorang dalam hierarki organisasi, semakin sedikit ia tahu tentang realitas di lantai kerja. Dan ironisnya, semakin sedikit ia tahu, semakin yakin ia bahwa dirinya memahami segalanya.

Fenomena ini tidak hanya terjadi di Jepang. Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia mengalami hal yang sama. Banyak eksekutif yang membuat keputusan berdasarkan laporan-laporan formal yang telah disaring oleh berbagai level manajerial di bawahnya. Setiap kali informasi naik satu tingkat, semakin banyak detail yang tersaring atau bahkan dipoles agar terlihat lebih baik. Akibatnya, saat sampai ke meja CEO, realitas operasional sering kali telah berubah bentuk menjadi ilusi yang jauh dari kebenaran.

Di sinilah Gemba masuk sebagai jawaban. Dalam filosofi Lean Manufacturing dan Toyota Production System (TPS), Gemba berarti “tempat nyata”—di mana pekerjaan sebenarnya terjadi. Jika pemimpin ingin memahami realitas operasional, mereka harus turun langsung ke lapangan, melihat sendiri bagaimana proses berjalan, dan berbicara dengan orang-orang yang menjalankan tugasnya setiap hari. Genchi Genbutsu, atau “Pergi dan lihat sendiri”, menjadi prinsip kunci dalam mengurangi kesenjangan informasi antara staf dan manajemen.

Penerapan Gemba tidak sekadar tentang jalan-jalan di pabrik atau melihat angka di dashboard. Ini tentang berinteraksi, mendengar, dan memahami.

## Bab 1: Pendahuluan

Toyota, misalnya, mengharuskan eksekutifnya untuk melakukan Gemba Walk secara rutin—berjalan di lantai produksi, mengajukan pertanyaan kepada operator, dan melihat langsung hambatan yang mereka hadapi.

Dengan cara ini, keputusan tidak lagi dibuat di menara gading, tetapi berdasarkan realitas lapangan.

Bayangkan sebuah perusahaan yang hanya mengandalkan laporan dan meeting tanpa pernah benar-benar menyentuh operasionalnya. Ketika masalah muncul, eksekutif mungkin akan menyalahkan sistem, target yang tidak realistis, atau bahkan karyawan di lapangan. Namun, jika mereka menerapkan Gemba Walk, Kaizen, dan Visual Management, mereka akan melihat bahwa sebagian besar masalah bukan berasal dari individu, melainkan dari sistem yang buruk dan komunikasi yang tidak efektif.

Dalam banyak kasus, supervisor dan manajer memiliki peran krusial dalam menerjemahkan strategi menjadi eksekusi. Namun, data menunjukkan bahwa 95% supervisor kesulitan menjelaskan kebijakan manajemen dalam bahasa yang mudah dipahami oleh pekerja operasional. Tanpa komunikasi yang efektif, target bisnis akan tetap menjadi angka di atas kertas, sementara lantai produksi berjuang dalam kebingungan.

Sidney Yoshida telah mengajarkan kita satu hal penting: hasil datang dari bawah, strategi datang dari atas, dan jembatan yang menghubungkan keduanya adalah komunikasi yang nyata, bukan asumsi. Jika organisasi ingin sukses, mereka harus memastikan bahwa suara dari garis depan tidak hanya didengar, tetapi juga diterjemahkan menjadi aksi yang nyata.



## **Kesenjangan Informasi dan Eksekusi Strategi**

Bayangkan sebuah perusahaan besar dengan ribuan karyawan. Di ruang rapat eksekutif, para pemimpin perusahaan dengan percaya diri menetapkan target tahunan, berbicara dalam angka dan strategi besar. Namun, di lantai produksi, para pekerja sering kali kebingungan: apa sebenarnya yang harus mereka lakukan untuk mencapai target tersebut? Inilah fenomena yang dikenal sebagai kesenjangan informasi dalam eksekusi strategi.

Penelitian oleh Robert S. Kaplan dalam Harvard Business Review tahun 2005 juga memperkuat temuan ini: 95% dari manajer tidak bisa menjelaskan dengan benar tujuan organisasi kepada tim mereka. Ini berarti sebagian besar supervisor dan manajer tidak mampu menerjemahkan visi perusahaan menjadi tindakan konkret di lapangan.

Robbin Speculand, seorang pembicara TEDx dan pendidik di Duke CE, mengungkapkan bahwa 9 dari 10 kegagalan eksekusi strategi terjadi karena masalah komunikasi. Ini bukan hanya tentang target yang tidak tercapai, tetapi tentang bagaimana pesan dari level atas perusahaan tidak pernah benar-benar sampai ke lantai produksi dalam bentuk yang bisa dieksekusi.

### **Mengapa Kesenjangan Ini Terjadi? Ada 4 alasan!**

**Satu**, Komunikasi yang Buruk – Manajemen sering berbicara dalam angka dan target, tetapi tidak menjelaskan "bagaimana mencapainya" dalam bahasa yang mudah dipahami operator.

**Dua**, Strategi vs. Realitas Lapangan – Target dibuat di ruang rapat, tetapi tantangan operasional di lantai produksi sering kali tidak diperhitungkan.



## Bab 1: Pendahuluan

**Tiga**, Top-Down Mindset yang Kaku – Jika kebijakan hanya datang dari atas tanpa umpan balik dari bawah, maka akan ada disconnect antara rencana dan kenyataan.

**Empat**, Kurangnya Translasi Strategi – Supervisor tidak cukup dilatih untuk menjembatani visi top management dengan realitas operasional di lapangan.

### Membangun Jembatan antara Manajemen dan Lantai Kerja

#### Pertama, **Gemba Walk & Genchi Genbutsu**

Top management harus turun ke lantai kerja untuk melihat langsung masalah yang terjadi. Bukan hanya sekadar kunjungan singkat, tetapi interaksi aktif dengan pekerja untuk memahami kendala operasional. Prinsip Genchi Genbutsu atau "Pergi dan lihat sendiri" dari Toyota menjadi kunci dalam memahami realitas di lapangan.

#### Kedua, **Hoshin Kanri: Strategi yang Bisa Dieksekusi**

Bukan hanya menetapkan target, tetapi juga menerjemahkannya menjadi rencana konkret. Dengan menggunakan Catchball Process, komunikasi antara manajemen dan eksekutor menjadi lebih dua arah, memungkinkan terjadinya adaptasi strategi berdasarkan kondisi nyata di lapangan.

#### Ketiga, **Daily Stand-Up Meeting**

Komunikasi harian antara supervisor dan tim operasional sangat penting. Informasi harus disampaikan dalam bahasa yang sederhana dan actionable, bukan sekadar angka dan KPI yang abstrak. Feedback dari operator harus diterima dan direspons dengan cepat, agar masalah bisa diselesaikan sebelum menjadi krisis.

## Bab 1: Pendahuluan

### Keempat, **Lean Leadership & Servant Leadership**

Manajer dan supervisor bukan sekadar pemberi perintah, tetapi fasilitator yang membantu tim mencapai target. Pertanyaan seperti, "Apa kendala yang kalian hadapi?" harus menjadi bagian dari rutinitas harian, bukan hanya saat audit atau inspeksi.

### Kelima, **Visual Management & Andon System**

Menggunakan alat seperti Andon Board untuk memastikan setiap masalah di lantai produksi dapat langsung dilaporkan dan ditangani dengan cepat. KPI harus dibuat transparan dan mudah dipahami oleh semua level, bukan hanya sekumpulan angka di dashboard manajer.

Hasil datang dari bawah, strategi datang dari atas. Tetapi tanpa jembatan komunikasi yang baik, target bisnis tidak akan tercapai. Supervisor dan manajer adalah kunci dalam menerjemahkan strategi menjadi tindakan nyata di lapangan.

Lean Thinking dan Toyota Production System mengajarkan bahwa solusi terbaik tidak datang dari ruang rapat, tetapi dari pemahaman yang lebih dalam tentang realitas di lantai kerja. Jika kesenjangan komunikasi ini terus dibiarkan, maka kerugian bisnis dan kegagalan mencapai target akan terus terjadi. Namun, jika kita membangun komunikasi yang efektif, keunggulan operasional dan daya saing bisnis akan meningkat secara signifikan.



# GEMBA POWER



# 02

## *Pemikiran dan Filosofi Jiwa Kaizen*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Kaizen berarti perbaikan berkelanjutan  
yang melibatkan semua orang,  
tanpa menghabiskan banyak biaya*



– Masaaki Imai

## Awal Perjalanan Dari Bengkel ke Dunia Kaizen

Tahun 1989, saya sudah mulai menikmati hasil keringat kerja sendiri. Sebagai foreman di sebuah bengkel di Semarang, saya menghabiskan hari-hari saya di antara percikan api las dan putaran mesin bubut. Bau besi terbakar dan oli mesin adalah aroma yang saya hirup setiap hari. Namun, siapa sangka nasib akan membawa saya lebih jauh?

Saya pindah ke Jakarta. Bukan, bukan Jakarta. Tapi ke sebuah kawasan industri di Jatake, Tangerang. Tahun segitu, bagi orang kampung di Gandrung Mangu, Cilacap, nama Jakarta lebih mudah dipahami ketimbang Tangerang.

"Kerja di mana, Wang?" tanya teman-teman saya saat pulang kampung.

"Di Tangerang."

Mereka ragu seperti tidak paham. Kalau saya bilang Jakarta, mereka langsung paham, meskipun saya bekerja cukup jauh dari sana.

Tahun 1990, saya mendapatkan pekerjaan di sebuah perusahaan Jepang yang membuat valve kuningan dan head stove kompor gas—sebuah perusahaan hasil kerja sama antara Jepang dan lokal, bagian dari grup Yayasan Darmais. Saya diangkat sebagai Supervisor Produksi, tapi dengan bonus tambahan: merangkap sebagai PPIC (Production Planning Inventory Control).

Beban kerja berat? Tentu.

Tapi saya mendapatkan sesuatu yang jauh lebih berharga: saya diperkenalkan dengan Kaizen dan QCC (Quality Control Circle).

## Pertemuan dengan Mentor Jepang

Di sinilah saya bertemu dengan Watanabe-san, mentor saya.



## Bab 2: Pemikiran dan Filosofi Jiwa Kaizen

Dia orang Jepang yang sudah makan asam garam industri selama puluhan tahun. Dia adalah seorang pensiunan eksekutif senior, tapi bukan yang suka duduk di ruangan ber-AC. Dia masih sangat enerjik, baru beberapa tahun pindah bekerja di sini, tapi penguasaan lapangannya seperti seorang guru besar.

Saat kami sedang berdiri di lantai produksi, saya bertanya, "Watanabe-san, apa itu Kaizen?" Bagi saya yang masih fresh graduate hal-hal seperti ini membuat rasa ingin tahunya banyak.

Dia menatap saya, tersenyum kecil, lalu menjawab, "Kaizen? Itu perubahan kecil yang terus-menerus menuju yang lebih baik." "Rasanya tidak asing di agama saya. Kami percaya bahwa hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Kalau tidak, kami termasuk orang yang merugi," saya membenarkan pernyataan Watanabe.

Watanabe tersenyum lebar. "Tepat sekali. Kaizen memang tentang menjadi lebih baik. Langkah perlahan, seperti kura-kura. Tidak perlu tergesa-gesa, tapi harus terus maju."

Dia lalu mengambil spidol dan menuliskan dua karakter kanji di papan putih:

- Kai (改) = Perubahan
- Zen (善) = Menuju yang lebih baik

"Kaizen bukan hanya strategi bisnis," katanya. "Ini adalah falsafah hidup."

Watanabe berdiri dengan tegap dan tangannya bergerak animatif dalam menjelaskan hal penting kepada saya. Jari telunjuknya diangkat di depan wajahnya '*watashi*', seperti sedang memberikan tanda – bahwa apa yang akan dikatannya itu adalah hal yang sangat penting untuk saya pahami.

## Bab 2: Pemikiran dan Filosofi Jiwa Kaizen

“Saya masih ingat waktu muda, dan bekerja di Jepang sama seperti kamu, Wang.” Lanjutnya. “Saya sering memperhatikan, di pabrik - di Jepang. Seseorang pekerja lantai produksi atau operator. Saya memperhatikan, bahwa ia menghabiskan waktu beberapa detik lebih lama setiap kali harus mengambil alat dari rak di sebelahnya. Bagi sebagian orang, ini mungkin tampak seperti detail yang tidak signifikan. Tetapi bagi perusahaan yang mengandalkan efisiensi, setiap detik yang terbuang adalah peluang untuk perbaikan. Dengan sedikit perubahan posisi rak dan alat, waktu yang dihemat setiap pekerja dalam sehari menjadi signifikan. Inilah inti dari Kaizen—sebuah filosofi yang meyakini bahwa perubahan kecil, jika dilakukan secara berkelanjutan, akan membawa dampak besar. Dalam bahasa Jepang, “Kai” berarti perubahan dan “Zen” berarti kebaikan.

Berbeda dengan pendekatan revolusioner yang mencari lompatan besar dalam inovasi, Kaizen bergerak perlahan, tetapi pasti, mengandalkan perbaikan bertahap yang terus-menerus, baik dalam dunia industri maupun dalam kehidupan pribadi.”  
Saya terdiam. Dalam hati, saya tahu, saya sedang belajar sesuatu yang akan mengubah cara pandang saya selamanya.

Ini pemahaman saya dari pembelajaran itu. Saya coba ceritakan ulang kepada Anda, para pembaca apa yang saya alami pada pemaknaan kala itu.

Jika Anda melihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang seperti Toyota menerapkan Kaizen, Anda akan memahami bahwa Kaizen bukan hanya tentang efisiensi, tetapi juga tentang pola pikir. Filosofi ini menekankan bahwa perbaikan bukanlah tugas segelintir manajer atau ahli, tetapi tanggung jawab setiap individu dalam organisasi. Dari operator mesin hingga eksekutif puncak, setiap orang diharapkan untuk selalu mencari cara agar pekerjaannya menjadi lebih baik, lebih cepat, dan lebih efisien.

## Bab 2: Pemikiran dan Filosofi Jiwa Kaizen

Kaizen tidak hanya memperbaiki hasil, tetapi juga memperbaiki cara berpikir orang-orang di dalamnya. Ini adalah tentang menciptakan budaya di mana setiap orang merasa memiliki peran dalam membuat perbaikan, sekecil apa pun. Fokusnya bukan hanya pada target atau angka, melainkan pada bagaimana proses dapat terus ditingkatkan, sehingga menghasilkan efisiensi yang berkelanjutan.

Seperti yang terjadi di tempat kerja, Kaizen juga meresap ke dalam kehidupan sehari-hari. Seorang atlet yang ingin meningkatkan kecepatannya tidak hanya berlatih lebih keras, tetapi juga memperbaiki cara ia mengatur napas, mengoptimalkan pola latihannya, dan secara bertahap meningkatkan performanya. Seorang siswa yang ingin belajar lebih baik tidak hanya membaca lebih banyak buku, tetapi juga mengatur jadwalnya dengan lebih disiplin dan mengadopsi kebiasaan belajar yang lebih efektif. Filosofi Kaizen mengajarkan bahwa kesuksesan bukanlah hasil dari satu momen besar, tetapi dari akumulasi keputusan kecil yang diambil setiap hari. Ini bukan hanya tentang bisnis atau produktivitas, tetapi tentang cara berpikir yang dapat diterapkan dalam semua aspek kehidupan—karena selalu ada ruang untuk perbaikan, sekecil apa pun langkahnya.

### Pelajaran Berharga Saat Kaizen Terasa Sulit

Kami berjalan menyusuri jalur produksi, suara mesin menderu di sekitar kami. Watanabe-san berjalan di samping saya, tangannya diselipkan ke dalam saku celana, matanya mengamati pekerja yang sibuk di pos masing-masing.

Lalu, tiba-tiba dia berhenti. Saya ikut berhenti, mengikuti arah pandangannya.

"Wang," katanya pelan, tapi dengan nada yang membuat saya tahu dia akan mengatakan sesuatu yang penting.

## Bab 2: Pemikiran dan Filosofi Jiwa Kaizen

"Berubah itu terasa sulit saat keadaan baik-baik saja. Tapi kalau kita tidak mau berubah sekarang, kita akan dipaksa berubah saat keadaan memburuk."

"Iya, Watanabe-san, saya paham." Tapi dalam hati, saya sebenarnya belum sepenuhnya merasakannya. Apa maksudnya dipaksa berubah? Saat itu, pabrik ini berjalan lancar. Produksi stabil. Tidak ada tanda-tanda masalah besar.

Bertahun-tahun kemudian, saya baru benar-benar mengerti.

Saya melihat sendiri bagaimana sebuah perusahaan yang dulu ramai, perlahan menjadi sunyi. Lini produksi yang dulunya penuh dengan energi kini seperti kota mati. Mesin-mesin yang dulu terus beroperasi kini menganggur, berdebu. Saya melihat pekerja yang dulu merasa aman, kini duduk dengan wajah cemas, menunggu keputusan manajemen yang akhirnya mengumumkan sesuatu yang tak terhindarkan: pemutusan hubungan kerja.

Hari itu, saya teringat ucapan Watanabe-san.

Saya menatap kosong ke arah lantai produksi yang dulu begitu hidup. "Mereka tidak pernah mau berubah..." gumam saya.

Watanabe-san, yang berdiri di samping saya, hanya menghela napas. "Ya," katanya, suaranya terdengar lebih berat dari biasanya.

"Mereka berpikir keadaan akan selalu baik-baik saja. Tapi kenyataannya, dunia terus bergerak. Saat mereka memilih diam, dunia justru memaksa mereka untuk berubah... dengan cara yang tidak mereka inginkan."

Saya menerima perlahan. Untuk pertama kalinya, saya benar-benar merasakan dampaknya.



**Kaizen bukan pilihan. Kaizen adalah keharusan.**

Jika kita tidak berubah saat kita masih punya kendali, maka perubahan itu akan datang dengan sendirinya—dan seringkali, itu tidak akan menyenangkan.

**Kaizen adalah Perjalanan Seumur Hidup**

Watanabe-san menatap saya dengan ekspresi serius, tapi matanya penuh kebijaksanaan. Kami masih berdiri di lantai produksi yang kini terasa berbeda. Saya masih memikirkan semua yang baru saja kami bahas—tentang perubahan, tentang bagaimana diam dalam kenyamanan bisa menjadi jebakan. Lalu, dengan nada yang lebih lembut, ia berkata, "Wang, Kaizen itu bukan hanya metode produksi. Bukan sekadar alat manajemen. Bukan hanya strategi bisnis." Dia menghela napas sejenak, lalu melanjutkan, "Kaizen adalah cara hidup."

Saya terdiam, mencerna kata-katanya. Dan semakin saya pikirkan, semakin masuk akal. Kaizen bukan sesuatu yang hanya diterapkan di pabrik atau ruang rapat. Ini tentang bagaimana kita menghadapi setiap hari dengan mentalitas ingin menjadi lebih baik—entah itu dalam pekerjaan, dalam cara kita berpikir, atau dalam cara kita memperlakukan orang lain. "Jadi, jika hari ini kita merasa baik-baik saja, bukan berarti besok kita masih berada di posisi yang sama," kata Watanabe-san sambil melipat tangannya. "Dunia tidak berhenti bergerak. Kompetisi tidak menunggu. Jika kita tidak berubah sekarang, kita akan dipaksa berubah dengan cara yang lebih menyakitkan."

Kata-katanya menggema di kepala saya.

Terlalu banyak perusahaan yang runtuh karena merasa cukup. Terlalu banyak orang yang kehilangan peluang karena enggan belajar hal baru.



*Bab 2: Pemikiran dan Filosofi Jiwa Kaizen*

Saya menarik napas dalam-dalam. "Jadi," kata Watanabe-san sambil tersenyum tipis, "satu pertanyaan terakhir untukmu, Wang." Dia menatap saya langsung. "Apa satu hal kecil yang bisa kamu tingkatkan hari ini?" Saya terdiam sejenak, lalu tersenyum. Saya tahu jawabannya—dan saya tahu, inilah awal dari perubahan yang sesungguhnya.



**PT Taisho Pharmaceutical Indonesia Tbk**  
**WCLA - Workload Analysis**  
**Meningkatkan Efisiensi, Keseimbangan, dan Kolaborasi dalam Tim**



# GEMBA POWER



# 03

HANSEI DULU  
BARU BISA KAIZEN



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Hansei adalah inti dari perbaikan  
berkelanjutan.  
Tanpa evaluasi diri yang jujur,  
tidak ada perubahan yang berarti.*

— Jeffrey K. Liker

## Perubahan dari Dalam

Tapi ada satu hal yang lebih penting dari sekadar perubahan. Suatu hari, Watanabe menepuk pundak saya dan berkata, "Wang, kamu tidak bisa melakukan Kaizen jika kamu merasa diri kamu sudah baik-baik saja."

Saya menatapnya. "Maksudnya?"

Dia tersenyum. "Sebelum kamu bisa memperbaiki sesuatu di luar sana, kamu harus memperbaiki sesuatu di dalam dirimu. Itu namanya Hansei."

Hansei (反省) = refleksi diri.

"Jika kamu tidak mau mengakui bahwa ada yang perlu diperbaiki, bagaimana mungkin kamu bisa berkembang?"

Saya terdiam. Pelajaran itu menancap di kepala saya. Kaizen bukan hanya tentang perubahan eksternal, tapi juga perubahan dari dalam diri sendiri.

Sejak saat itu, setiap kali saya menghadapi masalah, saya bertanya pada diri sendiri:

- Apa yang bisa saya lakukan lebih baik?
- Apa yang bisa saya perbaiki hari ini?
- Di mana saya bisa tumbuh dan belajar?

Dan itulah awal perjalanan Kaizen saya.

## Hansei Kaca Diri Sebelum Berubah

Refleksi Diri Sebelum Perubahan Sejati Dimulai. Watanabe-san menatap saya lama sebelum akhirnya berkata, "Wang, kamu tidak bisa melakukan perubahan kalau kamu tidak bercermin dulu." Saya mencoba memahami. "Maksudnya, Watanabe-san?"

### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Dia tersenyum tipis, lalu menunjuk ke dadanya sendiri. "Sebelum kita mengubah sesuatu di luar, kita harus melihat ke dalam diri sendiri. Itu namanya Hansei—refleksi diri." Saya terdiam, membiarkan kata-katanya meresap. Sering kali kita begitu sibuk mencari kesalahan di luar—di sistem, di orang lain, di keadaan—padahal mungkin masalahnya justru ada di dalam diri kita.

Kami berjalan perlahan melewati jalur produksi. "Berapa banyak orang yang mau mengakui kesalahannya?" tanya Watanabe-san. Saya tidak menjawab. Karena saya tahu jawabannya—sangat sedikit. Hansei bukan sekadar mengatakan "saya salah", tetapi benar-benar memahami apa yang harus diperbaiki. "Jika kamu tidak bisa mengakui bahwa ada yang harus diperbaiki dalam dirimu, bagaimana mungkin kamu bisa berkembang?" lanjutnya. Saya menarik napas dalam-dalam. Terkadang, refleksi diri itu menyakitkan. Tapi lebih baik merasakannya sekarang, daripada dipaksa berubah ketika semuanya sudah terlambat.

Saya berhenti sejenak, menatap pabrik yang kini terasa lebih hidup di mata saya. "Jadi, Watanabe-san, Hansei adalah langkah pertama sebelum Kaizen?" tanyaku. "Tepat sekali, Wang. Tanpa Hansei, Kaizen hanya akan jadi teori kosong. Karena bagaimana mungkin kita memperbaiki sesuatu jika kita bahkan tidak mau melihat ke cermin?" Saya tersenyum, kali ini dengan pemahaman yang lebih dalam. Mungkin, sebelum kita berbicara tentang perubahan besar, kita harus mulai dari perubahan kecil—dari cara kita melihat diri sendiri.

## Kaizen Itu Tentang Manusia

"Wang, kalau Kaizen hanya tentang sistem dan alat, semua orang sudah sukses sekarang."

Saya masih ingat kalimat itu. Suara Watanabe terdengar tenang, tapi ada ketegasan di dalamnya.



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Saya menarik napas dalam-dalam. "Jadi," kata Watanabe-san sambil tersenyum tipis, "satu pertanyaan terakhir untukmu, Wang." Dia menatap saya langsung. "Apa satu hal kecil yang bisa kamu tingkatkan hari ini?" Saya terdiam sejenak, lalu tersenyum. Saya tahu jawabannya—dan saya tahu, inilah awal dari perubahan yang sesungguhnya.

Hari itu, kami sedang berdiri di depan papan visual management di lantai produksi. Ada sebuah tulisan besar di sana:

#### **KAIZEN**

Tentang Manusia.

Cara Berpikir. Pola Pikir. Sikap. Bertindak. Berperilaku.

"Menjadi lebih baik, terstruktur, standar, dan konsisten."

Saya membaca tulisan itu berulang kali.

"Wang, kau tahu apa yang paling sulit dari Kaizen?" tanyanya.

Saya menggeleng.

"Mengubah pola pikir."

Saya menatap Watanabe, mencoba memahami maksudnya.

"Mesin bisa diganti, proses bisa diperbaiki, teknologi bisa di-upgrade. Tapi kalau manusia tidak mau berubah, tidak ada yang benar-benar berubah."

Dan saat itu, saya sadar. Kaizen bukan hanya tentang perbaikan sistem atau produksi. Kaizen adalah tentang manusia.

### **Kondisi Saat Ini Terhadap Kondisi yang Diinginkan**

Watanabe menunjuk ke papan berikutnya. Ada dua tulisan besar:



## **KONDISI SAAT INI**

Dasar pijakan.

Ada keinginan? Kondisi ideal? Lebih baik?

Safety. Quality. Cost. Delivery. Moral. Environment.

## **KONDISI YANG DIINGINKAN**

Dasar Rencana & Tindakan.

Jelas. Dan bisa diukur!

Dug. Seperti ada suara yang menegur batin dalam diri saya.

"Lihat ini, Wang. Semua orang ingin hasil lebih baik, tapi tidak semua orang mau melihat kondisi saat ini dengan jujur."

Saya terdiam.

"Kalau kau tidak tahu di mana posisi awalmu, bagaimana kau bisa tahu jalan menuju tujuan?" lanjutnya.

Saya melihat pekerja di sekitar kami. Beberapa di antara mereka merasa puas dengan sistem yang ada. Tidak ada urgensi untuk berubah. Tidak ada refleksi apakah cara mereka saat ini sudah optimal.

Dan di situlah masalahnya.

Semua orang ingin kondisi lebih baik, tapi tidak semua orang mau mengakui bahwa kondisi saat ini masih bisa diperbaiki.

## **"Ayoo...o... Susah Banget!"**

Kami berjalan melewati area lain di pabrik. Di salah satu papan komunikasi tim, saya melihat sebuah poster dengan tulisan besar: "Ayoo...o... Susah Banget!!!"

Saya tersenyum kecil.

"Kenapa tertawa, Wang?" tanya Watanabe.

"Karena ini jujur sekali," jawab saya.



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Kami sering menemui resistensi dari pekerja saat ada perubahan. Selalu ada yang merasa perubahan itu sulit. Selalu ada yang mengeluh bahwa Kaizen membuat mereka repot.

Tapi di bawah tulisan besar itu, ada kalimat kecil yang menarik perhatian saya:

**KETERLIBATAN TOTAL dalam kerjaan nggak bakal bikin kamu susah! Malah, itu bisa bikin kamu lebih cepat, kompeten, dan efektif dalam segala hal yang kamu lakuin.**

Saya menunjuk kalimat itu dan berkata, "Jadi intinya, orang-orang harus percaya dulu bahwa perubahan ini akan menguntungkan mereka?"

Watanabe merespon lirih kata iya terucap pelan..

"Tepat sekali. Kalau mereka merasa Kaizen itu beban, mereka tidak akan pernah berubah. Tapi kalau mereka melihatnya sebagai cara untuk membuat hidup lebih mudah, segalanya berubah."

Kaizen bukan tentang bekerja lebih keras, tapi tentang bekerja lebih cerdas.

### Dari "Tidak Mungkin" ke "Bisa"

Kami berhenti di satu titik di jalur produksi, tepat di depan mesin tempa 22 Ton—sebuah monster baja yang menggelegar setiap kali palu raksasanya menghantam logam panas. Suhu di sekitarnya terasa lebih tinggi, dan suara dentuman mesin seperti denyut nadi pabrik ini. Di sebelah mesin, sebuah poster besar menempel di dinding. Tiga zona warna-warni menarik perhatian saya: TIDAK MUNGKIN, SULIT, BISA.



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Di sudut poster itu, ada dua sosok stickman. Yang satu terlihat panik, berteriak, "Sulit! Gak mungkin!!!" Sementara yang lain tampak tenang, berpikir, "Apa yang bisa saya lakukan?"



Saya mendekat dan membaca lebih lanjut. Ada beberapa pertanyaan sederhana yang tertulis di sana:

- Apa yang saya punya?
- Apa yang saya bisa?
- Apa yang bisa dilakukan?
- Apa yang ada di saat ini?
- Apa yang bisa saya mulai?

Saya merenung. Saya tahu, ketika berhadapan dengan tantangan besar, respons pertama kita sering kali adalah panik atau menyerah. Tapi poster ini memberi perspektif lain. Bukan bertanya "Kenapa ini sulit?", melainkan "Apa yang bisa saya lakukan sekarang?"

Watanabe-san, yang sedari tadi memperhatikan saya, tersenyum. "Wang, perubahan selalu terasa tidak mungkin di awal.

### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Tapi begitu kita mulai, kita sadar bahwa sulit itu bisa diselesaikan dengan langkah-langkah kecil." Dia menunjuk ke lingkaran hijau kecil di poster yang bertuliskan BISA. "Lihat ini. Setiap perubahan besar selalu dimulai dari lingkaran kecil ini." Mata saya mengikuti arah jarinya - tanda setuju. Tidak ada perubahan besar yang terjadi dalam satu malam. Semua dimulai dari satu langkah kecil, satu keputusan untuk mencoba, satu keberanian untuk melangkah meskipun belum tahu hasil akhirnya.

Saya menarik napas dalam-dalam, lalu menatap kembali mesin tempa di depan saya. "Jadi, Watanabe-san," kataku, kali ini dengan lebih yakin. "Apa yang bisa saya mulai hari ini?" Dia tersenyum lebih lebar. "Itulah pertanyaan yang seharusnya kita tanyakan setiap hari." Dan sejak hari itu, saya berjanji pada diri sendiri—tidak ada lagi tidak mungkin, tidak ada lagi keluhan tentang terlalu sulit. Hanya ada satu pertanyaan: Apa langkah kecil pertama yang bisa saya ambil hari ini?

## Hansei, Refleksi Diri Sebelum Perbaikan



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Kami kembali ke ruangan kantor setelah melewati lantai produksi yang riuh oleh suara mesin. Pikiran saya masih berputar pada percakapan sebelumnya dengan Watanabe-san, seolah setiap kata yang ia ucapkan terus menggema di kepala saya. Saat itu, tanpa sadar, pandangan saya tertuju pada papan utama di depan ruangan. Tulisan besar yang terpampang di sana terasa begitu mencolok, seolah baru saja muncul ke permukaan setelah sekian lama tersembunyi dari pandangan saya. Padahal, papan itu sudah ada di sana sejak lama—bahkan jauh sebelum saya bergabung dengan perusahaan ini. Namun entah mengapa, hari ini, setelah semua percakapan yang kami lalui, tulisan itu terasa lebih dalam, lebih tajam, dan menohok langsung ke hati saya.

**"HANSEI dulu, baru bisa KAIZEN."**

Saya membaca tulisan itu berulang kali, seolah ingin memastikan bahwa saya benar-benar memahami maknanya. Di bawahnya, tertulis beberapa poin sederhana, tapi begitu dalam: Memahami permasalahan, keterikatan emosi, pembelajaran, mengakui, ingin lebih baik. Saya berdiri di sana, membiarkan kata-kata itu meresap, membayangkan betapa banyak hal yang selama ini luput dari refleksi diri saya sendiri.

Watanabe-san, yang sedari tadi memperhatikan saya, melipat tangannya dan tersenyum tipis. "Wang," katanya pelan, "kau tidak bisa melakukan Kaizen kalau kau tidak bisa melakukan Hansei."

Saya menoleh ke arahnya. "Maksudnya, Watanabe-san?"  
Watanabe menatap lembut, seolah sudah menduga pertanyaan saya. "Kalau kau tidak bisa mengakui bahwa ada yang harus diperbaiki, bagaimana mungkin kau bisa berubah?"

Saya terdiam. Kalimat itu menghantam saya seperti palu besar di mesin tempa yang tadi kami lewati.



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Saya mulai memikirkan betapa seringnya saya, atau bahkan banyak orang lainnya, lebih mudah menyalahkan keadaan, sistem, atau orang lain, daripada bertanya pada diri sendiri: Apa peranku dalam masalah ini?

Watanabe-san berjalan mendekati papan lain yang ada di sampingnya. Kali ini, tulisannya lebih berwarna, dengan huruf-huruf besar yang mencolok:

- O – Ownership (Rasa Memiliki)**
- R – Responsibility (Tanggung Jawab)**
- A – Accountability (Hasil, Kontribusi)**

"Inilah yang harus ada dalam dirimu sebelum Kaizen benar-benar bisa terjadi," katanya sambil mengetuk papan dengan jarinya. "Banyak orang ingin perubahan, tapi mereka tidak mau merasa memiliki masalahnya. Mereka lebih suka berkata 'ini bukan salah saya' daripada bertanya 'apa yang bisa saya lakukan?'"

Saya menatapnya, mulai memahami. Ownership berarti saya harus memiliki peran dalam setiap perbaikan, bukan sekadar menunggu orang lain yang melakukannya. Responsibility berarti saya harus bertanggung jawab terhadap prosesnya, bukan hanya berharap hasil instan. Dan yang terpenting, Accountability—saya harus bisa mempertanggungjawabkan hasil dari setiap tindakan saya, sekecil apa pun itu.

Saya menarik napas panjang. Ini bukan sekadar tentang Kaizen dalam produksi. Ini tentang bagaimana saya menjalani hidup saya. Jika saya ingin sesuatu berubah, saya harus mulai dari diri saya sendiri. Tidak ada lagi alasan, tidak ada lagi menyalahkan keadaan. Saya harus mengambil kepemilikan, tanggung jawab, dan kontribusi nyata dalam setiap langkah perubahan yang saya lakukan.



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Saya mengacungkan jempol ke Watanabe-san. "Baik, Watanabe-san. Saya paham."

Dia tersenyum, puas dengan respons saya. "Bagus, Wang. Sekarang, satu pertanyaan terakhir untukmu," katanya sambil menatap saya langsung. "Dari tiga hal ini—Ownership, Responsibility, dan Accountability—mana yang akan kamu perbaiki lebih dulu?"

Saya terdiam sejenak, lalu tersenyum. Saya tahu jawabannya. Dan saya tahu, ini bukan sekadar teori. Ini adalah awal dari perubahan yang sesungguhnya.

## Mental Kaizen itu Mulai dari Saya

Watanabe-san menghampiri saya yang baru saja selesai briefing pagi. Selama ini, ia benar-benar menjadi mentor bagi saya—bukan sekadar atasan, tapi seseorang yang selalu membimbing, seperti payung yang melindungi di tengah hujan.

"Wang, ayo kita jalan ke bagian Assembling," katanya dengan nada tenang. Assemblin adalah bagian di mana valve dirakit menjadi produk akhir.

Saat kami berjalan, tiba-tiba Watanabe-san menunjuk ke sebuah poster yang tergeletak di meja kerja assembling. Poster itu tampak lepas dari tempatnya di dinding. Mata saya langsung tertuju pada tulisan di poster itu, seiring dengan suara Watanabe-san yang terdengar dalam dan penuh makna.

Kalimatnya sederhana, tetapi terasa begitu kuat:

**MULAI DARI SAYA.**

**Dari yang saya bisa.**

**Di mana saja.**

**Mulai dari sekarang.**



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Saya berhenti sejenak, membaca ulang kata-kata itu. Rasanya seperti sebuah panggilan—bukan hanya untuk para pekerja di pabrik ini, tetapi juga untuk saya sendiri. Saya menoleh ke Watanabe-san, mencoba mencari kepastian. "Ini semua tentang sikap, ya?" tanya saya.

Dia tersenyum lebar, penuh keyakinan. "Kaizen bukan teori, Wang. Ini mentalitas." Saya membiarkan kata-katanya meresap lebih dalam. Hari itu, saya menyadari satu hal penting—perubahan bukan soal menunggu momentum yang tepat atau berharap sistem yang lebih baik. Perubahan dimulai dari bagaimana kita berpikir, bagaimana kita bertindak, dan yang terpenting, dari keputusan sederhana untuk memulai sekarang. Sejak saat itu, saya tidak lagi melihat Kaizen sebagai sekadar strategi kerja, tetapi sebagai cara hidup.

## Penegasan Langkah Pertama Menuju Kaizen

Banyak orang ingin sukses. Banyak yang ingin menjadi lebih baik, lebih efisien, lebih unggul. Tapi ketika tiba saatnya untuk bercermin dan benar-benar melihat diri sendiri, tidak semua orang berani melakukannya. Mengakui bahwa ada yang perlu diperbaiki dalam diri kita bukan hal yang mudah. Jauh lebih gampang menyalahkan sistem, menyalahkan atasan, menyalahkan keadaan. Tapi tanpa Hansei—refleksi diri yang jujur—Kaizen hanya akan menjadi sekadar jargon tanpa makna.

Watanabe-san pernah berkata, "Orang yang enggan bercermin, akan selamanya terjebak di tempat yang sama." Dan saya mulai melihat kebenaran dalam kata-katanya. Saya pernah bertemu orang-orang yang terus mengeluh bahwa sistem tidak berpihak kepada mereka, bahwa pekerjaan semakin sulit, bahwa segala sesuatunya harus berubah.

### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Tapi mereka lupa bertanya satu hal penting: “Apa peranku dalam semua ini?” Jika kita tidak bisa melihat diri sendiri sebagai bagian dari masalah, maka kita juga tidak akan pernah menjadi bagian dari solusinya.

Jadi, sebelum kita bertanya, “Bagaimana cara memperbaiki proses ini?”, mungkin pertanyaan yang lebih penting adalah: “Apakah saya sudah mengakui apa yang perlu diperbaiki dalam diri saya?” Apakah saya sudah berhenti mencari alasan dan mulai mencari cara? Apakah saya sudah siap untuk mengambil langkah pertama—sekalipun kecil—untuk menjadi lebih baik? Perubahan tidak selalu datang dalam bentuk revolusi besar. Kadang, perubahan dimulai dari sesuatu yang jauh lebih sederhana: kesediaan untuk melihat kekurangan sendiri dan keberanian untuk mengubahnya.

Karena Kaizen bukan tentang nanti. Kaizen adalah tentang sekarang. Kita tidak bisa menunggu keadaan menjadi lebih baik terlebih dahulu sebelum memulai perubahan. Justru perubahan itulah yang akan membuat keadaan menjadi lebih baik. Dan semuanya dimulai dari satu langkah kecil—satu keputusan sederhana untuk berhenti menyalahkan dan mulai bertanggung jawab.

## Tokoh di Balik Kaizen, Masaaki Imai dan Taiichi Ohno

Watanabe-san menyerahkan enam lembar fotokopian yang sudah kumal kepada saya. Tepiannya mulai menguning, beberapa bagian bahkan tampak sedikit robek. Saya membolak-balik kertas itu, melihat ada beberapa coretan tangan yang sepertinya milik Taryono, supervisor sebelum saya yang kini sudah resign. Watanabe-san senyum mengiyakan.



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

“Kamu baca ini agar semakin paham, apa itu Kaizen dan Gemba Power-nya, Wang.”

Saya mulai membaca. Halaman pertama menyebutkan nama yang sudah sering saya dengar: Taiichi Ohno. “Wang, kamu tahu siapa dia?” tanya Watanabe-san. Saya ragu. “Pencipta Toyota Production System, kan?” Watanabe-san tersenyum. “Lebih dari itu,” katanya. “Dia adalah orang yang percaya bahwa satu-satunya cara untuk meningkatkan kualitas adalah dengan turun langsung ke lapangan. Kalau ada masalah, dia tidak akan menunggu laporan di meja kantor. Dia akan pergi ke Gemba—tempat kerja yang nyata—untuk melihat sendiri apa yang salah.” Saya membaca lebih lanjut, menemukan bagaimana Ohno merancang konsep Just-in-Time (JIT) dan bagaimana ia memperkenalkan eliminasi Muda, Muri, dan Mura—tiga jenis pemborosan yang menjadi musuh utama efisiensi di dunia manufaktur.

Lembar berikutnya membahas tentang Masaaki Imai. “Kalau Ohno adalah orang yang membangun sistem produksi efisien, Imai adalah orang yang membawa filosofi Kaizen ke dunia,” jelas Watanabe-san. Saya membaca paragraf berikutnya. Imai bukan hanya berbicara soal produksi atau efisiensi, tetapi lebih luas: tentang budaya perbaikan berkelanjutan. Dia percaya bahwa setiap orang, dari operator di lantai produksi hingga CEO, memiliki peran dalam meningkatkan sistem. Tidak ada perubahan besar yang bisa terjadi kalau mindset-nya masih sama.

Saya melirik halaman ketiga. Ada sebuah kutipan besar dari Imai: “Kaizen berarti perbaikan berkelanjutan yang melibatkan semua orang, tanpa menghabiskan banyak biaya.” Saya membacanya dua kali. Watanabe-san menunjuk kutipan itu dengan jarinya.

### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

“Ini yang harus kamu pahami, Wang. Kaizen bukan tentang investasi besar atau teknologi canggih. Ini tentang bagaimana kita melihat masalah kecil, lalu memperbaikinya satu per satu, setiap hari.” Saya mulai memahami maksudnya. Selama ini, saya berpikir bahwa perubahan besar memerlukan modal besar. Tapi ternyata, perubahan besar justru dimulai dari langkah-langkah kecil yang dilakukan dengan konsisten.

Saya membalik halaman keempat dan menemukan beberapa sketsa sederhana. Diagram tentang bagaimana Kaizen diterapkan di perusahaan-perusahaan sukses, bagaimana budaya kerja bisa berubah jika semua orang mau ikut serta. Watanabe-san melanjutkan, “Orang sering salah paham. Mereka pikir perbaikan hanya tanggung jawab manajer atau tim improvement. Tapi kalau hanya sedikit orang yang peduli, Kaizen tidak akan berhasil. Makanya, ini bukan sekadar metode. Ini adalah cara berpikir.” Saya mengangguk. Saya mulai melihat pola yang sama dari setiap halaman ini—bahwa Kaizen bukan sekadar strategi bisnis, tapi mentalitas yang harus ditanamkan di setiap individu.

Saya menutup halaman terakhir dan menatap Watanabe-san. “Jadi, kalau perbaikan itu murah, tidak butuh teknologi mahal, dan bisa dilakukan semua orang... kenapa masih banyak perusahaan yang gagal menerapkannya?” Watanabe-san tersenyum. “Karena satu hal, Wang. Mereka tidak mau berubah sebelum dipaksa.” Saya menarik napas panjang. Dalam hati, saya bertanya: Apakah saya sendiri sudah siap untuk berubah sebelum keadaan memaksa saya?

## Kaizen Bukan Sekadar Proses, tetapi Mindset

Saya membolak-balik lembar fotokopian yang diberikan Watanabe-san kemarin sore.





Kertasnya sudah kumal, ada beberapa coretan tangan—mungkin milik Taryono, supervisor sebelumnya. Saya berhenti di satu halaman yang menarik perhatian saya. “Watanabe-san,” saya menoleh padanya yang sedang menyesap teh. “Di sini tertulis bahwa Kaizen bukan sekadar metode produksi atau sistem perbaikan, tetapi pola pikir. Apa maksudnya?”

Watanabe-san meletakkan cangkirnya dengan tenang. “Wang, Kaizen bukan hanya tentang bagaimana meningkatkan efisiensi di lantai produksi. Itu baru permukaannya. Yang lebih penting adalah bagaimana seseorang berpikir. Jika kamu masih melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang harus dikerjakan seadanya, maka tidak ada perbaikan yang akan terjadi.” Saya mulai memahami maksudnya. Dalam banyak kasus, orang bekerja hanya untuk menyelesaikan tugas, tanpa benar-benar bertanya apakah ada cara yang lebih baik. Kaizen mengajarkan kita untuk selalu berpikir lebih baik, bertindak lebih efisien, dan berperilaku lebih terstruktur serta konsisten.

Saya kembali menatap kertas di tangan saya.



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Bayangkan jika setiap orang dalam organisasi memiliki pola pikir ini... Saya membayangkan lantai produksi tempat saya bekerja. Jika setiap operator, teknisi, hingga supervisor tidak hanya sekadar menyelesaikan tugas mereka, tetapi selalu mencari cara untuk melakukannya lebih baik, apa yang akan terjadi? Tidak ada lagi proses yang berjalan seadanya hanya karena "dari dulu memang begini." Tidak ada lagi kebiasaan membiarkan masalah kecil menumpuk menjadi besar. Sebaliknya, setiap individu akan menjadi bagian dari perbaikan berkelanjutan, sebuah tim yang selalu berkembang, lebih produktif, dan lebih inovatif.

Watanabe-san tersenyum melihat saya terdiam. "Kaizen bukan tentang bekerja lebih keras, Wang. Kaizen adalah tentang berpikir lebih cerdas." Saya menarik napas dalam. Sekarang saya mengerti mengapa perbaikan bukan hanya soal sistem atau alat. Kaizen bukan sesuatu yang bisa dipaksakan dari luar, tetapi harus tumbuh dari dalam diri. Ini adalah tentang bagaimana seseorang melihat pekerjaannya, melihat proses di sekitarnya, bahkan melihat dirinya sendiri. Jika perubahan dimulai dari pola pikir, maka setiap langkah kecil yang dilakukan dengan konsisten akan membawa dampak besar dalam jangka panjang.

## Kaizen di Kehidupan Sehari-hari

Saya menatap Watanabe-san dengan dahi berkerut. "Jadi, kalau Kaizen bukan soal proyek besar atau perubahan revolusioner, lalu apa sebenarnya yang harus kita lakukan?"

Dia tersenyum, seolah sudah menunggu pertanyaan itu keluar dari mulut saya. "Mulai dari satu hal kecil, Wang."

Saya menunggu ia melanjutkan, tetapi ia malah diam, membiarkan saya mencerna jawabannya. Saya menghela napas, mencoba memahami arah pikirannya. "Satu hal kecil? Maksudnya seperti apa?"



### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Watanabe-san melipat tangannya, menatap meja saya yang penuh dengan tumpukan dokumen. "Misalnya... membereskan meja kerjamu agar lebih rapi." Saya mengikuti arah pandangannya, lalu tersenyum kecil. "Oke, itu masuk akal."

"Atau membaca lima halaman buku sebelum tidur, bukan menunggu punya waktu luang yang panjang untuk belajar," lanjutnya. "Atau bahkan mendengarkan rekan kerja dengan lebih baik, tanpa buru-buru memberi solusi sebelum memahami masalah mereka."

Saya tanpa sengaja batuk kecil. Semuanya terdengar sederhana, tetapi semakin dipikirkan, semakin masuk akal. "Jadi, kita nggak perlu nunggu momen besar atau perubahan drastis?" tanya saya memastikan.

"Justru kalau kamu menunggu, kamu tidak akan pernah mulai," kata Watanabe-san tegas. "Kaizen bukan tentang langkah besar yang mengintimidasi. Kaizen adalah tentang kebiasaan kecil yang dilakukan secara konsisten. Itulah rahasia perubahan sejati, Wang."

Saya masih memandangi lembar fotokopian halaman empat yang diberikan Watanabe-san kemarin sore. Kertas itu sudah lusuh, ada bercak kuning jamur di beberapa sudutnya, dan dipenuhi coretan tangan Taryono, supervisor sebelum saya. Kalimat-kalimat di dalamnya cukup sederhana, tetapi semakin saya membacanya, semakin saya merasa seperti sedang melihat cermin. "Fokuslah pada hal yang bisa kamu kendalikan. Jangan buang energi pada sesuatu yang tidak bisa kamu ubah." Saya menarik napas dalam, kata-kata itu terasa seperti peringatan yang datang di waktu yang tepat.

Watanabe-san yang duduk di seberang saya tampaknya menangkap ekspresi saya.



*Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen*

la menyempatkan waktunya dengan tenang, lalu berkata, "Wang, kamu bisa menghabiskan seumur hidupmu mengkhawatirkan hal-hal di luar kendalimu, atau kamu bisa memilih untuk fokus pada apa yang bisa kamu perbaiki sekarang." Saya menatapnya, masih mencerna kata-katanya. Dia kemudian menunjuk ke papan di sudut ruangan, yang berisi dua daftar besar. Yang pertama berisi hal-hal yang bisa kita lakukan dan kendalikan—seperti bersikap positif, berani mencoba, meningkatkan kualitas kerja, hingga belajar dari kesalahan. Sementara daftar kedua berisi hal-hal yang sulit atau bahkan mustahil kita kendalikan—seperti kebijakan perusahaan, kondisi pasar, atau harga bahan baku.

Saya menyanggah. "Tapi Watanabe-san, bukankah kita tetap harus mempertimbangkan faktor-faktor itu? Maksud saya, kebijakan pemerintah, harga pasar... itu kan tetap berpengaruh besar?"

**Yang BISA dilakukan dan dikendalikan: MULA dari saya, yang bisa, dan sekarang!**

- Meningkatkan Yield
- Peningkatan kualitas
- Pengurangan kerugian
- Menghilangkan pemborosan
- Percepatan pergantian produk
- Bekerja sesuai standar
- Pemeliharaan Mandiri
- Tempat kerja 5S
- Pengurangan biaya
- Pembelajaran
- Peningkatan kepemimpinan
- ... DLL!

**Hal SULIT dikendalikan**

- Volume penjualan
- Pola kebutuhan pelanggan
- Harga kebutuhan pokok
- Kondisi politik
- Kebijakan pemerintah
- Kebijakan perusahaan
- Dan lain ... lain!

Hal yang TIDAK BISA dikendalikan

Wawang Sukmoro | csetulipmpp.com | www.jagokaizen.com

Watanabe tidak buru-buru menjawab. "Tentu saja, Wang. Kita tidak bisa mengabaikannya.

### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Tapi pertanyaannya adalah, apakah dengan mengkhawatirkannya, kita bisa mengubahnya?"

Saya terdiam. Logikanya begitu sederhana, tetapi sulit untuk benar-benar diterima. Saya tahu betul bahwa faktor eksternal sering kali menentukan hasil kerja kita. Harga bahan baku naik, regulasi berubah, permintaan pasar turun—semua itu di luar kendali saya. Tapi, di sisi lain, berapa banyak energi yang sudah saya buang hanya untuk mengeluh dan merasa tidak berdaya terhadap keadaan?

Watanabe-san melanjutkan, suaranya tetap tenang namun tegas. "Lihat daftar pertama itu, Wang. Bayangkan jika setiap orang dalam tim kita hanya fokus pada hal-hal yang ada dalam kendali mereka. Mereka tidak mengeluh soal kondisi, tapi mencari solusi. Mereka tidak menyalahkan keadaan, tapi bertanya: 'Apa yang bisa saya lakukan sekarang?' Menurutmu, tim mana yang akan lebih sukses?"

Saya kembali menatap daftar itu. Sekarang semuanya mulai masuk akal. Saya membayangkan seorang pekerja yang tidak lagi mengeluhkan kebijakan perusahaan, tetapi mulai meningkatkan keterampilannya agar lebih kompetitif. Atau seorang supervisor yang berhenti menyalahkan sistem dan mulai mengoptimalkan alur kerja timnya. Organisasi yang sukses bukanlah organisasi yang menunggu dunia berubah. Mereka adalah yang terus melakukan perbaikan kecil, setiap hari, tanpa menunggu momen besar datang.

"Wang, lihat lagi daftar itu," katanya, menunjuk bagian yang berisi hal-hal yang bisa kita kendalikan. "Apa yang kamu lihat?" Saya mengerutkan dahi, membaca ulang poin-poin di sana—bersikap manis, berempati, berani mencoba, belajar, menghargai orang lain.



*Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen*

Sepertinya sederhana, tetapi makin saya pikirkan, makin terasa dalam maknanya.

**Yang BISA dilakukan dan dikendalikan: MULAI dari saya, yang bisa, dan sekarang!**

- Bersikap Manis
- Santun
- Dapat beradaptasi
- Berempati
- Bersikap Positif
- Berani mencoba
- Belajar
- Menghargai orang lain
- Antusias
- Mau melakukan lebih
- Memiliki kesamaan
- Berpakaihan "elok"

**Hal SULIT dikendalikan**

- Volume penjualan
- Pola kebutuhan pelanggan
- Harga kebutuhan pokok
- Kondisi politik
- Kebijakan pemerintah
- Kebijakan perusahaan
- Dan lain ... lain!

Hal yang TIDAK BISA dikendalikan

Wawang Sukmoro | [cs@tulipmmp.com](mailto:cs@tulipmmp.com) | [www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)

Senyuman, misalnya," lanjut Watanabe-san. "Apa menurutmu itu sepele?"

Saya menoleh ke arahnya, sedikit terkejut dengan pertanyaannya. "Mungkin terlihat sepele," saya termenung, "tapi kalau dipikir-pikir, orang yang tersenyum lebih mudah didekati. Mereka terlihat lebih bersahabat, lebih menyenangkan untuk diajak kerja sama."

Watanabe-san tersenyum lebar. "Tepat sekali! Sikap positif itu menarik, Wang. Orang-orang ingin membantu mereka yang punya energi baik. Tapi sebaliknya, kalau kamu selalu memasang wajah muram, menyalahkan keadaan, dan bersikap negatif, kira-kira siapa yang mau mendekati?"

Saya tersenyum tipis. Saya tahu maksudnya.

"Orang yang bersikap positif akan mendapatkan dukungan lebih banyak," lanjutnya. "Bukan karena dunia ini tidak adil, tapi karena energi baik menarik energi baik lainnya."

### Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen

Seseorang yang bersikap terbuka, yang menghargai orang lain, yang mau belajar—akan selalu mendapat lebih banyak kesempatan, lebih banyak teman, dan lebih banyak jalan keluar dibanding mereka yang terus-menerus mengeluh."

Saya sepakat. Ini bukan hanya soal pekerjaan. Dalam kehidupan sehari-hari pun, orang yang menyenangkan lebih mudah mendapatkan pertolongan.

Saya kembali melihat daftar itu. Tersenyum, berempati, menghargai orang lain—ternyata ini bukan sekadar sikap baik, tapi juga strategi bertahan dalam hidup. Jika saya ingin mendapatkan lebih banyak dukungan, jika saya ingin Kaizen saya berjalan lebih lancar, saya harus mulai dari dalam diri saya sendiri. Mulai dari cara saya berinteraksi dengan orang lain.

"Jadi, Wang," Watanabe-san menepuk bahu saya, "jika kamu ingin perubahan terjadi, jangan hanya fokus pada sistem atau strategi. Mulai dari dirimu sendiri. Sikap yang baik bukan hanya membuat hidupmu lebih ringan, tapi juga membuka lebih banyak pintu yang sebelumnya mungkin tertutup."

Saya menarik napas dalam dan tersenyum. Kali ini bukan hanya karena memahami teori, tetapi karena saya benar-benar merasakan maknanya. Saya tahu apa yang harus saya lakukan. Saya harus mulai dari diri saya sendiri—dengan senyuman, dengan sikap positif, dan dengan keyakinan bahwa setiap perubahan besar selalu dimulai dari langkah kecil yang penuh makna.

"Kaizen bukan tentang mengendalikan dunia, Wang," lanjut Watanabe-san sambil meletakkan cangkirnya. "Kaizen adalah tentang mengendalikan diri sendiri. Mulai dari apa yang bisa kita lakukan sekarang, dengan apa yang kita miliki, tanpa menunggu segalanya menjadi ideal."



*Bab 3: Hansei Dulu Baru Kaizen*

Saya menarik napas panjang, memahami. Kali ini, saya benar-benar mengerti. Tidak perlu menunggu kebijakan berubah atau kondisi membaik. Saya bisa mulai dari diri saya sendiri. Saya menatap Watanabe-san dan tersenyum. "Baik, Watanabe-san. Saya akan mulai dari apa yang bisa saya lakukan hari ini."

Saya kembali menjadi sering terdiam tiba-tiba, membiarkan kata-katanya meresap. Dan tanpa berkata apa-apa lagi, saya tahu satu hal: "**Kena deh!**"



*PT Corinthian Industries Indonesia  
LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT 4.0  
Peningkatan Produktivitas dan Pertumbuhan Profitabilitas Bisnis  
Melalui LEAN BUSINESS IMPROVEMENT*



# GEMBA POWER



# 04

*Mata Kaizen  
di Hati Gemba*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Tanpa mata untuk melihat,  
kita tidak bisa menemukan pemborosan.  
Tanpa keberanian untuk bertindak,  
kita tidak bisa menghilangkannya.*



— Taiichi Ohno

## Mata Kaizen Menemukan Keindahan di Gemba

### Mata Kaizen Menemukan Keindahan di Gemba

Banyak orang tampak serius dalam bekerja—fokus, sibuk berdiskusi tentang pencapaian, dan membahas berbagai tantangan. Namun, apakah mereka benar-benar melihat apa yang terjadi di tempat kerja mereka?

Menurut guru saya, Watanabe-san, banyak dari mereka yang hanya melakukan rutinitas, tanpa benar-benar merasakan detak nadi aktivitas di sekitarnya. Saya pernah bertanya kepadanya, "Mengapa bisa begitu, San?"

Dengan senyum khasnya yang paling mematikan di dunia, ia menatap saya tajam, menunjuk ke hidungnya—tanda bahwa ia ingin saya merenung lebih dalam.

"Wawang," katanya pelan tapi tegas, "saya melihatnya tidak seperti itu. Mereka bekerja, ya, tapi mereka tidak benar-benar hadir. Mereka sekadar mengulang gerakan yang sama setiap hari, tanpa menyadari bahwa lingkungan mereka penuh dengan keanehan dan peluang untuk perbaikan."

Saya mengangguk, mencoba memahami lebih dalam.

"Coba perhatikan," lanjutnya. "Barang berserakan, sampah tercecer, mesin kotor, tumpukan barang tanpa label. Tapi mereka bilang mereka sudah menerapkan 5S dan Lean Manufacturing. Kalau begitu, mengapa kekacauan ini masih ada?"

Saya penasaran, "Lalu apanya yang salah, San?"

Ia tertawa kecil, lalu menjawab, "Ya, kalau mereka merasa baik-baik saja dengan kondisi itu, tentu tidak ada yang salah. Tapi di sinilah masalahnya: mereka kehilangan Kaizen Eyes—kepekaan untuk melihat kejanggalan, untuk peduli pada hal-hal kecil yang menghambat produktivitas."

#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Mereka terlalu sibuk dengan rutinitas hingga melupakan esensi dari Gemba: melihat realitas, bukan hanya menyelesaikan tugas."

"Dan kenapa bisa begitu, Watanabe-san?"

Ia menatap saya tajam sebelum berkata, "Karena mereka tidak menikmati pekerjaannya."

Saya diam sejenak, mencerna kata-katanya. Tapi sebelum saya bisa merespons, Watanabe-san kembali berbicara, kali ini dengan suara yang lebih dalam, seakan menekan sesuatu yang lebih penting.

"Wawang, jika jalan-jalan di lantai kerja produksi—atau tempat kerja—tanpa hati dan jiwa Kaizen, itu tidak bisa disebut GEMBA—GEMBA. Mereka hanya jalan-jalan biasa. Kalau mereka benar-benar punya 'KAIZEN EYES', mereka bisa melihat, mendengar, dan bahkan merasakan apa yang sebenarnya harus terjadi. Mereka akan menyadari ketidaksesuaian dan langsung mengambil tindakan untuk membereskannya."

Kata-katanya menusuk. Saya menelan ludah.

"Iya... hmmm... iya juga, Watanabe-san," jawab saya pelan. Saya bisa merasakan wajah saya memerah, seperti ditampar oleh kebenaran yang tak bisa saya bantah. Satu kalimat yang seolah masuk ke relung hati, "Ketika Gemba Bukan Hanya Tentang Mata, Tapi Juga Hati"

Ternyata, menjadi produktif bukan hanya soal bekerja keras, tetapi juga soal memiliki kesadaran penuh terhadap lingkungan sekitar. Gemba bukan sekadar tempat kita bekerja—itu adalah cerminan dari bagaimana kita menghargai pekerjaan kita.

Jadi, lain kali saat Anda berjalan di lantai produksi, tanyakan pada diri Anda: Apakah saya benar-benar melihat? Apakah saya benar-benar hadir?



## Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Mungkin, di sanalah awal dari perjalanan Kaizen dan bergerak ke perjalan berikutnya yang sesungguhnya.

### Kepekaan Mata Hati Kaizen Tanimoto Ber-Gemba

Dua tahun dibimbing oleh Watanabe di perusahaan valve berbahan kuningan telah membuka mata saya tentang Kaizen. Itu adalah fondasi awal saya dalam memahami bagaimana sebuah perbaikan kecil bisa menciptakan dampak besar. Namun, seperti yang sering dikatakan orang bijak, "Ketika murid siap, guru akan datang."

Perjalanan saya membawa saya ke Batam, ke sebuah perusahaan berbeda—IBC, manufaktur Intermediate Bulk Packaging. Mungkin ini adalah keberuntungan, atau mungkin karena saya memang selalu membuka diri untuk belajar. Yang jelas, di tempat baru ini, saya bertemu dengan sosok lain yang akan mengubah cara saya memahami Gemba: Tanimoto. Jika Watanabe adalah guru Kaizen saya, maka Tanimoto adalah guru Gemba yang mengajarkan saya bagaimana melihat, bukan hanya dengan mata, tapi juga dengan hati.

Hari pertama saya di perusahaan baru itu berjalan seperti biasa, berkenalan dengan tim, melihat fasilitas, dan memahami sistem yang digunakan. Namun, di minggu pertama, sesuatu yang berbeda terjadi.

Tanimoto meminta saya berdiri di satu titik di lantai produksi. Tidak boleh bergerak. Tidak boleh berbicara. Hanya berdiri dan mengamati. Satu jam lebih saya hanya diam di sana, menyaksikan lalu-lalang operator, mendengarkan suara mesin, melihat alur material bergerak dari satu proses ke proses lainnya.



#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Ketika akhirnya saya diberi izin untuk berpindah tempat, saya mendekati Tanimoto dan bertanya, "Apa maksud dari latihan ini, Tanimoto-san?"

Dia tersenyum kecil. "Wang, kamu terbiasa melihat, tapi belum tentu mengamati. Dan mengamati itu butuh kesabaran. Kamu harus membiarkan dirimu menyatu dengan proses sebelum bisa benar-benar memahami apa yang terjadi."

Saya mengangguk pelan, tapi dalam hati saya masih bertanya-tanya: Mengapa hanya berdiri diam bisa begitu penting?

Keesokan harinya, Tanimoto kembali mengajak saya berjalan di lantai produksi. Kali ini, dia menjelaskan sesuatu yang akan mengubah cara saya melihat Gemba selamanya.

"Ada tiga hal yang sering luput dari pemahaman orang tentang Gemba, Wang," katanya, sambil tetap melangkah di antara mesin-mesin yang beroperasi. "Gemba itu tentang observasi, bukan inspeksi, apalagi investigasi."

Saya tersenyum membangun kesadaran dari dalam. "Apa bedanya, Tanimoto-san?"

Dia berhenti sejenak, menatap saya. "Kalau kamu melakukan inspeksi, kamu datang dengan kaca mata standar dan spesifikasi. Kamu hanya membandingkan antara yang ideal dan kenyataan. Dan tahu apa masalahnya? Orang tidak suka dinilai. Tidak ada yang suka diberi nilai minus."

Saya mulai mengerti arahnya.

"Investigasi lebih buruk lagi," lanjutnya. "Kalau kamu datang untuk menyelidiki masalah, bertanya kenapa ini bisa terjadi, siapa yang salah—orang akan merasa seperti tertuduh. Mereka merasa seperti diinterogasi di pengadilan. Siapa yang mau terbuka kalau mereka merasa sedang dicari-cari kesalahannya?"



#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Saya terdiam, mencerna kata-kata Tanimoto san.

"Tapi observasi? Itu berbeda. Observasi adalah kehadiran tanpa penilaian. Kamu datang untuk memahami, bukan untuk menghakimi. Dan itulah yang membuat operator lebih nyaman, lebih terbuka, dan lebih mau bekerja sama denganmu."

Saya menatap para operator yang bekerja, kali ini dengan sudut pandang baru. Tanimoto benar. Orang lebih senang diamati dibanding diinspeksi atau diinvestigasi.

"Jadi apa yang kamu pelajari, Wang?" tanya Tanimoto akhirnya. Saya menghela napas sebelum menjawab, "Bahwa orang lebih suka diamati dengan penuh rasa hormat daripada diperiksa seperti objek. Bahwa inspeksi membuat mereka merasa dihakimi, dan investigasi membuat mereka merasa bersalah, tapi observasi membuat mereka merasa dihargai." – Hampir sama. Seakan Watanabe berbisik ke telinga memberitahukan jawaban ini. Dia tersenyum puas. "Benar. Tapi ada satu hal lagi."

Saya menunggu.

"Gunakan hatimu, bukan hanya logikamu," katanya perlahan. "Kamu berinteraksi dengan manusia yang punya hati dan perasaan. Jika kamu ingin memahami mereka, tunjukkan bahwa kamu menghormati mereka sebagai manusia."

Saya terdiam. Untuk pertama kalinya, saya benar-benar memahami bahwa Gemba bukan hanya tentang proses atau efisiensi. Ini tentang manusia. Tentang bagaimana kita bisa menciptakan lingkungan di mana orang merasa dihargai, bukan hanya sebagai pekerja, tapi sebagai individu.

Saya menatap kembali lantai produksi. Kali ini, saya melihatnya dengan cara yang berbeda. Dengan mata yang lebih tajam. Dan dengan hati yang lebih peka.



## Melihat Lebih Dari Sekadar yang Terlihat

Saya masih ingat bagaimana Tanimoto-san pernah berkata, "Wang, kamu harus belajar melihat, bukan sekadar melihat-lihat." Awalnya, saya tidak benar-benar mengerti maksudnya. Bukankah setiap hari saya sudah berjalan di lantai produksi, mengamati operator bekerja, dan memastikan proses berjalan lancar? Namun, semakin lama saya berada di Gemba, semakin saya menyadari bahwa ada perbedaan besar antara melihat dengan mata biasa dan melihat dengan Kaizen Eyes.

"Kaizen Eyes", kata Tanimoto-san, bukan sekadar penglihatan biasa. Ini adalah cara pandang yang lebih tajam—kemampuan untuk menemukan peluang perbaikan di mana pun kita berada. Tom Curtis, seorang praktisi Lean, pernah mengatakan bahwa Kaizen Eyes bisa dilatih terus-menerus. Dengan Kaizen Eyes, kita bisa melihat pola yang tidak tampak di permukaan, menemukan pemborosan yang tersembunyi, dan mengidentifikasi solusi yang belum pernah terpikirkan sebelumnya. Bukan hanya soal menemukan kesalahan, tapi melihat potensi perbaikan di tempat-tempat yang terlihat biasa saja.

Ingatan saya muncul kembali bagaimana pertama kali saya benar-benar memahami pentingnya Kaizen Eyes. Hari itu, Tanimoto-san meminta saya berdiri diam di satu titik di lantai produksi selama lima menit tanpa berbicara. "Hanya amati, Wang. Jangan menilai. Jangan berpikir kamu tahu segalanya. Biarkan dirimu melihat." Awalnya, saya merasa tidak ada yang istimewa. Operator bekerja seperti biasa, mesin berdentung, material berpindah dari satu stasiun ke stasiun lain. Tapi setelah beberapa menit, saya mulai menyadari sesuatu: ada seorang operator yang bolak-balik mengambil alat dari rak yang terlalu jauh, material yang tertata kurang optimal, atau pekerja yang harus berhenti sejenak karena mencari peralatan yang tidak ada di tempatnya.

## Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Setelah sesi itu, Tanimoto-san menatap saya. "Apa yang kamu lihat, Wang?" Saya mulai menceritakan temuan saya—hal-hal kecil yang tampak sepele, tapi sebenarnya mengganggu efisiensi kerja. Dia tersenyum. "Nah, itulah yang saya maksud. Kaizen bukan soal perubahan besar, tapi tentang menemukan dan memperbaiki detail kecil yang berdampak besar." Saya mengangguk, mulai memahami bahwa sering kali, perbaikan besar bukan berasal dari inovasi radikal, melainkan dari optimalisasi kecil yang dilakukan berulang kali.

Sejak hari itu, saya melatih diri untuk menggunakan Kaizen Eyes setiap kali saya berada di Gemba. Bukan sekadar melihat, tetapi benar-benar melihat. Bukan hanya mengamati, tapi mencari peluang perbaikan. Dan satu hal yang saya pelajari: setiap sudut Gemba menyimpan kesempatan untuk menjadi lebih baik. Hanya jika kita mau melihatnya dengan benar.

### Cara Melatih Kaizen Eyes

Tanimoto-san pernah berkata, "Wang, orang-orang berpikir mereka sudah melihat. Padahal yang mereka lakukan hanya sekadar melihat-lihat." Saya mendengarkan kalimat itu tanpa benar-benar paham maksudnya. Bukankah setiap hari saya sudah berada di Gemba, mengamati operator bekerja, mencatat laporan, memastikan semuanya berjalan sesuai prosedur? Tapi dia hanya tersenyum kecil dan menepuk bahu saya. "Nanti kamu akan mengerti," katanya. Dan seperti biasa, saya harus mencari jawabannya sendiri.

Hari itu, Tanimoto-san membawa saya ke area assembling. Dia meminta saya berdiri di satu titik dan mengamati seorang operator yang sedang merakit valve. "Apa yang kamu lihat, Wang?" tanyanya.

#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Saya menjawab dengan apa yang tampak di depan mata: seorang operator sedang bekerja, mengambil komponen, memasangnya dengan cekatan. Tidak ada yang salah, semuanya terlihat normal. Tapi Tanimoto-san tidak puas. "Apa yang bisa lebih baik?" tanyanya lagi. Saya mulai memperhatikan lebih dalam. Awalnya tidak ada yang aneh, tapi kemudian saya melihat sesuatu—operator itu harus memutar badannya terlalu sering untuk mengambil komponen berikutnya. Itu hanya tambahan satu atau dua detik setiap kali, tapi jika dilakukan ratusan kali dalam sehari? **Itu pemborosan.**

Kaizen Eyes bukanlah tentang menemukan kesalahan besar. Justru sebaliknya, ini tentang kepekaan melihat ketidakefisienan yang tersembunyi di balik rutinitas sehari-hari. Curtis dalam bukunya menyebutkan beberapa cara untuk mengasah Kaizen Eyes. Yang pertama adalah bertanya dengan sudut pandang baru. Jangan hanya bertanya, "Apa yang salah?" tetapi cobalah bertanya, "Bagaimana ini bisa lebih baik?" atau "Apa yang akan terjadi jika saya mengubah sedikit proses ini?" Dengan kata lain, jangan mencari kesalahan, tetapi cari kemungkinan perbaikan.

Cara berikutnya adalah mengamati dari berbagai perspektif. Jangan hanya melihat dari sudut yang biasa. Duduklah di satu tempat dan perhatikan proses selama beberapa menit. Amati dari sisi operator, lalu bayangkan bagaimana jika Anda seorang pelanggan—apakah Anda puas dengan cara kerja ini? Tanimoto-san menyuruh saya mencoba ini dengan cara sederhana: berdiri dari sudut yang berbeda dan melihat proses dari sisi operator, lalu dari sisi manajer, lalu dari sisi pelanggan. Hasilnya mengejutkan. Dari sisi operator, saya menyadari bahwa posisi alat kerja kurang ergonomis. Dari sisi manajer, saya melihat ada pemborosan waktu dalam proses. Dan dari sisi pelanggan, saya mulai bertanya apakah kualitas produk ini benar-benar sudah optimal.



## Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Tapi hanya melihat saja tidak cukup. Kaizen Eyes harus diikuti dengan eksperimen kecil. Jangan hanya mengamati—cobalah melakukan perubahan. Geser posisi alat, ubah cara penyimpanan, atau minta operator mencoba metode baru. Jika perubahan kecil ini bisa mengurangi pemborosan, maka kita sudah satu langkah lebih dekat menuju perbaikan nyata. Seperti saat saya akhirnya mencoba menggeser rak komponen lebih dekat ke posisi operator. Hasilnya? Pergerakan operator berkurang, waktu produksi lebih cepat, dan tingkat kelelahan pun berkurang.

Dan yang terakhir—belajar dari orang lain. Jangan pernah merasa diri sendiri sudah paling tahu. Diskusikan temuanmu dengan rekan kerja. Terkadang, perspektif baru bisa membuka wawasan yang sebelumnya tidak terpikirkan. Saya pernah mengira cara terbaik melihat masalah adalah dengan mengamati sendiri. Tapi ketika saya berbicara dengan operator, mereka memberikan perspektif yang berbeda—sesuatu yang tidak akan pernah saya lihat hanya dengan mata saya sendiri. Dan itulah pelajaran terbesar saya hari itu: Kaizen Eyes bukan hanya soal melihat, tetapi soal memahami.

## Menghubungkan Kaizen Eyes dengan Gemba

Tanimoto-san selalu berkata, "Kaizen tidak bisa dilakukan dari balik meja kantor. Jika kamu ingin memahami masalah, kamu harus pergi ke tempat di mana masalah itu terjadi—Gemba." Awalnya, saya pikir ini hanya sekadar teori manajemen. Tapi setelah beberapa bulan bekerja di pabrik, saya menyadari betapa benarnya kata-kata itu. Kita sering kali merasa sudah memahami proses hanya dengan melihat laporan atau mendengarkan presentasi di ruang rapat. Namun, tanpa benar-benar turun ke lantai produksi, kita hanya menebak-nebak masalah, bukan mengerti.

#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Kamu harus membiarkan dirimu menyatu dengan proses sebelum bisa benar-benar memahami apa yang terjadi."

Saya mengangguk pelan, tapi dalam hati saya masih bertanya-tanya: Mengapa hanya berdiri diam bisa begitu penting?

Keesokan harinya, Tanimoto kembali mengajak saya berjalan di lantai produksi. Kali ini, dia menjelaskan sesuatu yang akan mengubah cara saya melihat Gemba selamanya.

Taiichi Ohno, bapak Toyota Production System (TPS), percaya bahwa seorang pemimpin harus menghabiskan waktu di Gemba untuk memahami masalah secara langsung. Ini bukan sekadar jalan-jalan atau inspeksi. Ini adalah tentang hadir, mengamati, dan memahami realitas di lapangan. Kaizen Eyes tanpa Gemba hanyalah teori tanpa dasar. Tanimoto-san mengajarkan bahwa melihat masalah dari jarak dekat, mendengar keluhan operator, dan menyaksikan hambatan yang mereka hadapi adalah satu-satunya cara untuk menemukan solusi yang benar-benar berdampak.

Saya ingat suatu pagi ketika Tanimoto-san mengajak saya berjalan di area assembling. "Jangan hanya melihat-lihat, Wang. Gunakan matamu untuk melihat apa yang tidak terlihat oleh orang lain," katanya. Saya mengikuti langkahnya, memperhatikan bagaimana operator bekerja, bagaimana material berpindah dari satu titik ke titik lain, bagaimana interaksi antar proses terjadi. Tapi semakin saya memperhatikan, semakin saya merasa tidak tahu apa yang harus saya cari. Semuanya terlihat biasa saja. Tidak ada yang tampak salah. Saya hampir frustrasi sampai Tanimoto-san menepuk bahu saya. "Coba bertanya," katanya.

Saya mendekati salah satu operator dan bertanya, "Apa yang paling menyulitkan pekerjaan Anda?" Dia terdiam sejenak, lalu menunjuk ke rak komponen di belakangnya.



## Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

"Setiap kali saya butuh mengambil bagian ini," katanya sambil mengangkat tangan ke arah rak yang agak tinggi, "saya harus berjinjit sedikit. Tidak terlalu berat, tapi kalau dilakukan ratusan kali sehari, lumayan juga." Saya mengangguk, mencatat dalam kepala. Masalah ini kecil, hampir tidak terlihat bagi orang luar, tapi bagi operator, ini adalah gangguan konstan yang membuat pekerjaannya lebih lambat dan melelahkan.

Saya berdiskusi dengan tim dan kami akhirnya mengubah tata letak rak agar lebih mudah dijangkau. Perubahan kecil ini mungkin terlihat sepele, tapi dampaknya besar. Operator bisa bekerja lebih cepat, lebih nyaman, dan lebih produktif. Inilah inti dari Kaizen Eyes di Gemba—bukan sekadar melihat proses dari jauh, tapi menemukan ketidakefisienan yang tidak tampak di permukaan dan mengubahnya menjadi perbaikan nyata.

Sejak hari itu, saya mulai memahami bahwa Kaizen Eyes bukan tentang menemukan perubahan besar yang dramatis. Terkadang, hal paling berarti datang dari pengamatan sederhana—rak yang terlalu tinggi, alat yang terlalu jauh, atau gerakan yang berulang-ulang tanpa alasan jelas. Tapi kita hanya bisa melihatnya jika kita mau turun langsung ke Gemba, mengamati dengan hati, dan bertanya dengan rasa ingin tahu. Karena perubahan tidak datang dari keputusan besar di ruang rapat. Perubahan dimulai dari langkah kecil di lantai produksi.

## Kaizen Eyes sebagai Gaya Hidup

Tanimoto-san pernah berkata, "Kaizen Eyes bukan sekadar alat untuk meningkatkan produktivitas di pabrik. Ini adalah cara berpikir, cara hidup." Awalnya, saya mengira itu hanya filosofi manajemen yang terbatas pada dunia kerja. Tapi semakin saya mendalami, semakin saya sadar bahwa Kaizen Eyes bisa diterapkan di mana.



#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Ingatan itu kembali muncul, saat saya buru-buru berangkat kerja dan sekali lagi harus mencari kunci mobil yang entah kenapa selalu menghilang di saat genting. Lima menit saya habiskan untuk mengobrak-abrik meja, tas, dan laci, sementara waktu terus berjalan. Saya hampir terlambat ke kantor. Hari itu saya sadar, ini bukan pertama kalinya terjadi. Dan kalau tidak ada perubahan, ini pasti akan terus berulang. Saya kemudian memutuskan untuk menerapkan prinsip Kaizen Eyes dalam hidup saya. Saya membuat satu kebiasaan baru: setiap pulang kerja, saya akan selalu menaruh kunci di tempat khusus di dekat pintu. Sederhana, bukan? Tapi efeknya luar biasa. Sejak hari itu, saya tidak pernah lagi terlambat hanya karena mencari kunci.

Dari situ, saya mulai melihat lebih banyak hal yang bisa diperbaiki. Bagaimana saya menyusun dapur agar lebih efisien? Mengapa saya selalu menghabiskan waktu lama memilih baju setiap pagi? Apa yang bisa saya ubah dalam rutinitas agar waktu saya lebih optimal? Begitu kita mulai berpikir dengan Kaizen Eyes, kita menyadari bahwa ada begitu banyak hal kecil yang sebenarnya bisa diperbaiki—dan perubahan kecil ini jika dilakukan terus-menerus, bisa membawa dampak besar.

Tapi Kaizen Eyes bukan hanya soal efisiensi. Ini juga soal bagaimana kita memahami orang lain. Seorang pemimpin yang memiliki Kaizen Eyes tidak hanya melihat masalah, tetapi juga melihat potensi. Ia tidak hanya fokus pada apa yang salah, tetapi juga mencari apa yang bisa diperbaiki dan bagaimana cara membantunya. Saya mulai memperhatikan bagaimana orang di sekitar saya bekerja, bagaimana mereka berkomunikasi, bagaimana mereka merespons tantangan. Saya belajar untuk lebih banyak mendengar sebelum berbicara, lebih banyak bertanya sebelum menyimpulkan.



## Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gempa

Pada akhirnya, Kaizen Eyes bukan hanya tentang melihat sesuatu dengan lebih tajam, tetapi juga mengenai pemahaman pada sesuatu dengan lebih dalam.

Bukan hanya melihat benda atau proses, tetapi juga manusia. Kaizen Eyes mengajarkan kita untuk lebih peka, lebih peduli, lebih responsif terhadap lingkungan sekitar. Kita berhenti menjadi pasif dan mulai aktif mencari cara untuk membuat sesuatu menjadi lebih baik, bahkan jika itu hanya perubahan kecil dalam cara kita bekerja atau berinteraksi dengan orang lain.

Jadi, pertanyaannya sekarang: Apa yang bisa kamu lihat hari ini? Apa satu perubahan kecil yang bisa kamu lakukan untuk membuat hidupmu—atau pekerjaanmu—lebih baik? Mulailah melihat dengan Kaizen Eyes, dan dunia di sekitarmu tidak akan pernah terlihat sama lagi.

## Tanam Pujian Bukan Memojokan



#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Di dunia seni dan manufaktur, respons terhadap kesalahan sering kali menjadi cerminan budaya kerja yang mendasarinya. Sebuah kisah tentang seorang pelukis yang menaruh karyanya di ruang publik memberikan pelajaran penting. Dengan sebuah catatan kecil, ia meminta orang-orang menandai bagian yang mereka anggap salah. Hasilnya mengejutkan: dalam hitungan jam, kanvasnya dipenuhi tanda 'X' dan komentar tajam. Kritik mengalir deras, namun tidak satu pun yang menawarkan solusi konkret. Fenomena ini bukan hanya terjadi dalam seni, tetapi juga dalam cara kita memahami proses di dunia kerja—di mana banyak yang datang hanya untuk mencari kesalahan, bukan untuk memperbaiki.

Gemba mengajarkan pendekatan berbeda. Alih-alih mencari siapa yang salah, Gemba mengajak kita untuk hadir langsung di tempat kerja dan melihat fakta yang sebenarnya. Dalam dunia manufaktur, seorang pemimpin yang baik tidak hanya duduk di ruang kantor dan membaca laporan. Ia turun ke lantai produksi, mengamati bagaimana pekerja berinteraksi dengan mesin, bagaimana aliran material terjadi, dan bagaimana keputusan diambil dalam keseharian. Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak sekadar menunjuk kesalahan, tetapi membantu mencari cara agar proses berjalan lebih baik. Taiichi Ohno, arsitek Toyota Production System, pernah berkata, "Di Toyota, orang pergi ke tempat kerja bukan untuk bekerja, tetapi untuk berpikir bagaimana mencapai cara yang lebih baik untuk hasil yang terbaik."

Ketika pelukis dalam kisah tadi berkonsultasi dengan gurunya, ia mendapatkan saran yang lebih mendekati filosofi Gemba. Ia diminta untuk melukis ulang karyanya, tetapi kali ini dengan pendekatan berbeda: bukan sekadar meminta kritik, tetapi mengundang siapa pun yang melihat kesalahan untuk langsung memperbaikinya. Ia bahkan menyediakan alat dan bahan melukis di samping kanvasnya.



#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Hari demi hari berlalu, namun tidak ada satu pun yang berani menyentuh lukisan tersebut. Mengapa? Karena memperbaiki jauh lebih sulit daripada sekadar mengomentari. Ini adalah prinsip yang sama dalam dunia kerja—mencari kesalahan mudah, tetapi menawarkan solusi yang lebih baik adalah tantangan sebenarnya.

Dalam Gemba, observasi bukanlah tentang mencari kambing hitam. Seorang pemimpin yang turun ke lapangan bukanlah seorang inspektur yang membawa daftar ceklis untuk menilai kesalahan operator. Ia hadir untuk memahami mengapa suatu masalah terjadi dan bagaimana ia bisa membantu. Jika ada operator yang mengalami kesulitan, pertanyaannya bukan, "Siapa yang salah?" tetapi, "Apa yang bisa kita lakukan untuk membuat pekerjaan ini lebih mudah dan lebih efisien?" Dengan berpikir seperti ini, perusahaan tidak hanya menciptakan lingkungan yang lebih suportif, tetapi juga membuka ruang bagi inovasi yang berkelanjutan.

Kritik yang tidak dibarengi solusi hanya akan menciptakan rasa takut dan keengganan untuk mencoba hal baru. Inilah mengapa budaya perbaikan yang berkelanjutan harus berakar pada pemahaman mendalam tentang proses, bukan sekadar evaluasi hasil akhir. Dalam Toyota, Gemba Walk dilakukan dengan semangat *genchi genbutsu*—pergi ke tempat kejadian, melihat sendiri, dan berbicara langsung dengan orang-orang yang menjalankan proses. Dengan cara ini, perbaikan yang dilakukan bukanlah sekadar asumsi, tetapi berbasis pada realitas yang ada. Jadi, pertanyaannya bukan lagi "Apanya yang salah?", tetapi "Bagaimana kita bisa membuat ini lebih baik?". Sama seperti pelukis yang belajar bahwa kritik tanpa aksi tidak ada gunanya, pemimpin dalam dunia industri juga harus memahami bahwa kehadiran mereka di Gemba bukan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk membantu tim mereka.

#### Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba

Membantu yang memiliki arti yaitu menemukan cara terbaik untuk bekerja. Gemba bukan tentang menunjuk, tetapi tentang membimbing.

Mistake proofing dalam visual management adalah elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, efisien, dan bebas dari kesalahan bagi para operator. Dengan penerapan alat peraga, tanda visual, serta rambu-rambu yang jelas, potensi kesalahan dalam proses kerja dapat diminimalkan secara signifikan. Para pimpinan lini kerja memiliki tanggung jawab utama untuk memastikan bahwa semua elemen visual tersebut tersedia, mudah dipahami, dan benar-benar efektif dalam membantu operator bekerja dengan tepat.

Lebih dari sekadar menyediakan alat bantu visual, para pimpinan lini kerja dan manajer wajib memiliki Kaizen Eyes yang tajam—bahkan lebih tajam dibandingkan operator yang sering kali terjebak dalam rutinitas dan pekerjaan yang bersifat monoton. Prinsip yang harus dipegang bukan sekadar membenarkan kebiasaan yang sudah ada, melainkan membangun budaya kerja yang benar sejak awal aktivitas. Salah satu metode yang efektif untuk memastikan ini adalah penerapan **Shisa-Kanko** atau Tunjuk dan Sebut, di mana pekerja secara aktif mengonfirmasi langkah kerja mereka dengan menunjuk dan menyebutkan bagian penting dalam proses kerja.

Melalui pendekatan Gemba, para manajer harus secara langsung turun ke lapangan untuk mengamati kondisi kerja, memastikan penerapan mistake proofing berjalan efektif, serta menanamkan budaya kerja yang berorientasi pada continuous improvement.

Pada akhirnya, Gemba bukan hanya tentang melihat, tetapi tentang memahami dan bertindak.



*Bab 4: Mata Kaizen di Hati Gemba*

Ketika pemimpin berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan efisien melalui mistake proofing dan Visual Management, mereka tidak hanya mengurangi potensi kesalahan, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih disiplin dan proaktif. Dengan turun langsung ke lapangan, mengamati dengan Kaizen Eyes, serta menerapkan prinsip **Shisa-Kanko**, organisasi dapat memastikan bahwa setiap proses berjalan dengan optimal. Kini, tantangannya adalah bagaimana Anda sebagai pemimpin dapat lebih aktif dalam mendukung tim di Gemba—karena perubahan nyata dimulai dari tindakan sederhana yang dilakukan dengan konsisten.



*PT Hadji Kalla - KALLA TOYOTA  
GEMBA Business Improvement  
4Dx Breakthrough Project 2024*



# GEMBA POWER



# 05

*Kekuatan  
Gemba Kaizen*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Gemba Kaizen* adalah tentang sinergi yang hidup—ketika komunikasi selaras, setiap langkah di lapangan terarah, dan produktivitas melonjak melampaui batas.



— Wawang Sukmoro

## Belajar dari Kesalahan, Menuju Perbaikan Keunggulan

Suatu sore di bengkel maintenance, Watanabe-san menghentikan langkah saya tepat sebelum saya pergi untuk sholat Magrib. Ia menatap saya dengan tajam tetapi penuh ketulusan. "Di sekolah, kamu belajar untuk mendapatkan nilai yang bagus dengan cara meminimalkan kesalahan," katanya. "Tetapi di sini, di tempat kerja, kamu hanya bisa belajar jika kamu berani bertindak. Dan bertindak berarti kamu harus siap melakukan kesalahan. Jangan takut salah, Wang. Yang penting, akui, pelajari, dan perbaiki segera." Kalimat itu, sederhana tetapi mendalam, mengubah cara saya melihat dunia profesional. Kesalahan bukanlah aib. Kesalahan adalah batu loncatan, sebuah alat untuk mencapai kesempurnaan.

Kaizen dan Gemba bukan sekadar konsep. Mereka adalah fondasi filosofis yang mengubah cara saya memahami kerja dan kehidupan. Saat pertama kali saya bertemu Sensei Watanabe-san dan Tanimoto-san di tahun 90-an, saya tidak menyadari bahwa ini adalah hadiah terbesar yang pernah saya terima. Kaizen bukan hanya tentang efisiensi, bukan sekadar metode untuk mengurangi pemborosan. Ia adalah filosofi hidup. Ia mengajarkan bahwa segala sesuatu, baik dalam bisnis maupun dalam kehidupan pribadi, selalu memiliki ruang untuk diperbaiki. Gemba, di sisi lain, adalah tempat di mana semua perubahan itu terjadi. Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya mengelola dari jauh. Ia harus turun langsung, melihat sendiri, dan memahami kenyataan di lapangan.

Dalam perjalanan karir saya, saya berkesempatan bekerja di berbagai perusahaan kelas dunia, dari Jepang, Amerika, Inggris, Belgia, Prancis, Italia, dan Australia.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Dan Alhamdulillah sekali, Gusti Allah juga melengkapi hingga konglomerat nasional seperti Rodamas dengan bumbu masak Sasa, Dainippon Packaging, Mandom, Kao, Asahi Glass, dan Lautan Luas Tbk. Setiap perusahaan memiliki budaya dan tantangannya sendiri, tetapi satu hal tetap konstan: orang-orang terbaik adalah mereka yang tidak takut untuk belajar dari kesalahan. Mereka yang bersedia melihat realitas di Gemba, yang berani mengakui kesalahan mereka, dan yang terus mencari cara untuk memperbaiki proses kerja mereka.

James Womack, salah satu pemikir Lean terbesar, pernah berkata bahwa Gemba adalah tempat nyata di mana nilai diciptakan. Saya mengingat kembali bagaimana ia menekankan pentingnya prinsip "Go see, ask why, show respect"—datang langsung ke tempat kerja, mengajukan pertanyaan yang tepat, dan menghargai orang-orang yang menjalankan proses setiap hari. Manajemen yang hanya duduk di kantor, membuat kebijakan tanpa melihat realitas di lapangan, sering kali gagal memahami akar masalah. Mereka melihat angka di laporan, tetapi mereka tidak melihat hambatan yang dihadapi pekerja setiap hari.

Lalu, ada Masaaki Imai, sang bapak Kaizen, yang membuka mata saya tentang kekuatan perbaikan berkelanjutan. Ia mengajarkan bahwa Kaizen bukan tentang inovasi besar yang membutuhkan investasi besar. Sebaliknya, Kaizen adalah perubahan kecil tetapi konsisten yang, jika diterapkan dengan baik, bisa menciptakan dampak luar biasa. Gemba dan Kaizen berjalan beriringan: tanpa memahami tempat kerja secara nyata, kita tidak akan tahu di mana perbaikan dibutuhkan. Tanpa filosofi perbaikan berkelanjutan, kita akan terus terjebak dalam siklus kesalahan yang sama.

Ketika berbicara tentang prinsip utama Gemba Kaizen, ada tiga hal yang selalu saya ingat.

## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Pertama, eliminasi muda (pemborosan), mura (variabilitas), dan muri (kelebihan beban). Ini adalah musuh utama efisiensi, musuh yang sering kali tidak terlihat dalam angka-angka laporan tetapi sangat nyata di lapangan. Kedua, implementasi 5S—fondasi dasar dari tempat kerja yang produktif dan efisien: Seiri (Sort), Seiton (Set in Order), Seiso (Shine), Seiketsu (Standardize), dan Shitsuke (Sustain). Dan yang ketiga, kehadiran manajemen di Gemba, bukan untuk mengontrol atau menghakimi, tetapi untuk memahami perilaku kerja para operator dan membantu mereka untuk bisa menyelesaikan permasalahan secara mandiri.

Saat saya mulai menginternalisasi konsep ini, saya menyadari bahwa Gemba bukan hanya tentang pabrik atau tempat kerja fisik. Dalam kehidupan sehari-hari, kita semua memiliki "Gemba" masing-masing—ruang di mana kita bisa menciptakan nilai, di mana kita bisa memperbaiki cara kita bekerja, berpikir, dan berinteraksi dengan dunia. Seorang atlet memiliki Gemba di lapangan latihan. Seorang seniman memiliki Gemba di studionya. Seorang guru memiliki Gemba di kelasnya. Prinsip Kaizen bisa diterapkan di mana saja.

Manfaat dari Gemba Kaizen sangat nyata. Saya telah melihat sendiri bagaimana perusahaan yang benar-benar menerapkan prinsip ini mengurangi biaya tanpa investasi besar, meningkatkan kualitas produk, dan meningkatkan motivasi karyawan. Ketika orang merasa dihargai, ketika mereka merasa memiliki suara dalam perbaikan proses, mereka bekerja dengan lebih semangat dan hasilnya pun jauh lebih baik. Kaizen bukan hanya tentang produktivitas. Ini tentang membangun budaya kerja yang manusiawi.

Tapi pelajaran terbesar dari semuanya? Keberanian untuk salah. Dalam sistem pendidikan kita, kita diajarkan bahwa nilai yang tinggi berarti kesalahan yang minim.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Tetapi di dunia nyata, orang yang paling sukses bukanlah mereka yang tidak pernah salah, tetapi mereka yang paling cepat belajar dari kesalahan mereka. Sensei Watanabe benar. Keberhasilan bukan tentang selalu benar, tetapi tentang bagaimana kita bereaksi ketika kita salah. Apakah kita menyangkal? Apakah kita menyembunyikan kesalahan kita? Atau apakah kita berdiri tegak, belajar, dan segera memperbaikinya?

Kaizen dan Gemba mengajarkan bahwa pintu kesuksesan selalu terbuka bagi mereka yang mau belajar dan berubah. Dan bagi saya, perjalanan ini masih panjang. Saya masih belajar, dan saya masih akan terus belajar. Karena seperti yang dikatakan Taiichi Ohno, "Di Toyota, orang pergi ke tempat kerja bukan untuk bekerja. Mereka pergi untuk berpikir bagaimana mencapai cara yang lebih baik untuk hasil yang terbaik."

## 5G Power – Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Geri, Gensoku

Saya menyebutnya ini, "5G Power yaitu Kunci Mengungkap Realitas di Tempat Kerja." Bagaimana menurut Anda, pembaca? Ada satu aturan tidak tertulis di dunia manufaktur yang hanya bisa dipahami oleh mereka yang benar-benar terlibat: jangan pernah membuat keputusan dari ruang kantor. Sehebat apa pun data yang Anda miliki, seindah apa pun laporan yang tersaji, kenyataan di lantai produksi selalu berbeda. Seorang pemimpin yang memahami ini tahu bahwa jika ingin menemukan solusi terbaik, ia harus mengandalkan 5G Power—Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Genri, dan Gensoku. Lima elemen ini bukan hanya sekadar konsep, tetapi alat untuk mengungkap kebenaran di tempat kerja.



**Gemba: Tempat Nyata**

Pernahkah Anda melihat seorang manajer yang duduk di belakang mejanya, menandatangani laporan produksi, lalu mengeluh bahwa target tidak tercapai? Ia membaca angka, tetapi tidak melihat realitas. Dalam filosofi Kaizen, Gemba berarti turun langsung ke lokasi kerja, ke tempat kejadian proses (TKP). Ketika seorang supervisor merasa bahwa produktivitas menurun, ia tidak akan menemukan jawabannya di layar komputer. Ia harus berjalan ke pabrik, melihat sendiri apa yang terjadi, berbicara dengan operator, dan memahami hambatan yang mereka hadapi. Mungkin ada mesin yang sering macet, atau mungkin aliran kerja terlalu rumit. Gemba mengajarkan bahwa jawaban selalu ada di tempat kejadian, bukan di ruang rapat.

**Gembutsu: Objek Nyata**

Seorang teknisi di sebuah pabrik pernah berkata, “Kita bisa berdiskusi sepanjang hari tentang masalah di mesin, tetapi kalau kita tidak menyentuh mesinnya langsung, kita tidak akan pernah menemukan solusinya.” Inilah inti dari Gembutsu—fokus pada objek nyata yang menjadi sumber masalah. Jika ada cacat produk, jangan hanya melihat laporan kualitas. Ambil produk tersebut, pegang, periksa teksturnya, timbang, lihat bagaimana produk itu dibandingkan dengan standar yang ada. Jika ada mesin yang bermasalah, dengarkan suaranya, rasakan getarannya, cari tahu bagian mana yang tidak bekerja sebagaimana mestinya. Masalah tidak pernah bisa diselesaikan dari kejauhan. Anda harus menyentuhnya secara langsung.

**Genjitsu: Fakta Nyata**

Setiap keputusan yang baik dimulai dengan satu prinsip sederhana: jangan pernah berasumsi. Di banyak perusahaan, masalah sering kali terjadi karena manajemen mengambil keputusan berdasarkan opini atau perkiraan, bukan fakta. Inilah mengapa Genjitsu sangat penting.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Ia mengajarkan kita untuk membiarkan data berbicara. Jika ada keterlambatan produksi, jangan langsung menyalahkan operator. Periksa aliran kerja, lihat apakah ada waktu tunggu yang tidak terdeteksi, analisis apakah ada bahan baku yang datang terlambat, atau apakah ada kesalahan dalam jadwal pengiriman. Fakta yang akurat adalah kunci untuk pengambilan keputusan yang benar.

### Genri: Prinsip Nyata

Di Toyota, setiap pekerja memahami bahwa setiap keputusan harus berdasarkan prinsip, bukan intuisi semata. Jika ada masalah dalam produksi, manajemen tidak boleh sekadar mengandalkan perasaan atau pengalaman pribadi untuk mengambil keputusan. Mereka harus merujuk pada prinsip-prinsip dasar seperti eliminasi muda (pemborosan), mura (variabilitas), dan muri (kelebihan beban). Prinsip ini memastikan bahwa setiap solusi yang diterapkan tidak hanya menyelesaikan masalah untuk sementara, tetapi juga mencegah masalah yang sama terjadi di masa depan.

### Gensoku: Standar Nyata

Bayangkan sebuah pabrik yang tidak memiliki standar kerja yang jelas. Setiap operator bekerja dengan caranya sendiri, setiap supervisor memiliki aturan yang berbeda, dan setiap shift menghasilkan produk dengan kualitas yang tidak konsisten. Ini adalah mimpi buruk bagi setiap perusahaan. Gensoku memastikan bahwa setiap proses memiliki standar yang jelas dan diterapkan oleh semua orang di tempat kerja. Jika ada penyimpangan, standar tersebut akan menjadi acuan utama untuk menentukan apa yang harus diperbaiki.

Ketika 5C Power diterapkan dengan benar, keajaiban pun terjadi. Masalah yang dulunya tampak kompleks mulai terlihat lebih sederhana. Keputusan yang sebelumnya diambil dengan ragu-ragu kini lebih akurat dan berbasis data.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Operator merasa dihargai karena suara mereka didengar, dan manajemen menjadi lebih efektif karena mereka benar-benar memahami kondisi di lapangan.

Tetapi ada satu hal yang harus selalu diingat: 5G Power bukanlah konsep yang hanya dipelajari di ruang kelas atau dalam buku manajemen. Ia hanya bekerja ketika benar-benar diterapkan di dunia nyata. Dan satu-satunya cara untuk menerapkannya adalah dengan turun langsung ke Gemba, melihat dengan mata sendiri, mendengar dengan telinga sendiri, dan memahami dengan hati sendiri.

### Bertemu Guru Asahi – Samuel San tentang 3BP & 2BT

Samuel-san dari Asahi adalah salah satu guru terbaik yang pernah saya temui. Ia tidak banyak bicara, tetapi setiap kalimat yang keluar dari mulutnya seakan membawa bobot pemahaman yang dalam. “Gemba bukan sekadar jalan-jalan di lantai kerja,” katanya suatu hari. “Jika kamu tidak punya pengetahuan yang cukup tentang proses kerja, SOP, dan standar operasional, maka kamu hanya jadi turis, bukan seorang pemimpin.” Saya mengangguk, mencerna setiap kata. Itu adalah momen ketika saya mulai memahami bahwa Gemba adalah seni melihat yang lebih dalam, bukan sekadar melihat apa yang tampak di permukaan.

Dalam filosofi Gemba Kaizen, ada tiga prinsip utama yang dikenal sebagai 3BP—Gemba (Tempat Nyata), Gembutsu (Objek Nyata), dan Genjitsu (Fakta Nyata). Ini bukan sekadar konsep abstrak, melainkanan peta jalan bagi siapa saja yang ingin memahami kenyataan di tempat kerja. Samuel-san menjelaskan bahwa kita hanya bisa memahami kebenaran dengan datang langsung ke **TKP—Tempat Kejadian Proses**.

## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Data di komputer bisa menipu, laporan bisa dikemas dengan angka-angka yang tampak baik, tetapi realitas di lantai produksi tidak pernah berbohong.

Saya ingat bagaimana pertama kali saya melakukan Gemba dengan benar. Bukan hanya berdiri dan mengamati, tetapi berinteraksi dengan operator, bertanya, dan benar-benar mendengar. Seorang operator mesin injection molding pernah berkata, “Pak, kalau bisa tombol emergency stop ini dipindah ke sisi kanan, supaya kalau ada masalah, saya nggak perlu melompati mesin.” Saya terdiam. Ini bukan sesuatu yang ada di laporan efisiensi, bukan sesuatu yang akan terbaca dari data produksi. Tetapi inilah realitas di Gemba—kebenaran yang hanya bisa ditemukan jika kita mau turun langsung dan mendengarkan.

Lalu, ada Gembutsu, objek nyata yang menjadi pusat perhatian di tempat kerja. Mesin yang aus, alat yang sering macet, produk cacat—semua ini berbicara lebih banyak daripada angka di spreadsheet. Seorang teknisi senior pernah berkata kepada saya, “Mesin ini mungkin masih bisa jalan, tetapi getarannya sudah tidak normal. Ini pertanda ada sesuatu yang akan segera rusak.” Tanpa memahami Gembutsu, kita hanya akan fokus pada hasil akhir tanpa menyadari bahwa masalah sudah terjadi jauh sebelum itu.

Kemudian ada Genjitsu—fakta nyata. Berapa kali kita membuat keputusan hanya berdasarkan asumsi? Di dunia kerja, asumsi adalah musuh terbesar. Saya pernah melihat seorang manajer yakin bahwa kualitas produksi memburuk karena operator lalai. Tetapi setelah dilakukan investigasi di Gemba, ditemukan bahwa bahan baku yang dikirim dari supplier memiliki variasi kualitas yang tinggi. Operator hanya bekerja dengan apa yang mereka miliki, tetapi data yang salah telah menyesatkan analisis.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Fakta adalah segalanya, dan fakta hanya bisa ditemukan di tempat kejadian.

Namun, Gemba bukan sekadar memahami kondisi di lapangan. Diperlukan dua pilar pemikiran utama—Genri (Prinsip Nyata) dan Gensoku (Standar Nyata). Jika tidak ada pemahaman tentang prinsip-prinsip kerja yang benar, maka observasi di Gemba hanya akan menjadi pengalaman pasif tanpa arah. Genri memastikan bahwa setiap temuan dianalisis dengan menggunakan prinsip yang jelas—seperti eliminasi muda (pemborosan), mura (variabilitas), dan muri (kelebihan beban). Sedangkan Gensoku memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil harus berdasarkan standar yang jelas.

Tanpa prinsip dan standar, orang bisa saja melihat masalah tetapi tidak tahu bagaimana menyelesaikannya. Pernahkah Anda melihat tempat kerja yang kacau meskipun manajemennya sering melakukan Gemba? Itu karena mereka hanya melihat tanpa memahami, mengamati tanpa memberikan solusi yang konkret. Kaizen tidak terjadi begitu saja—ia membutuhkan pemikiran yang mendalam dan pemahaman yang nyata.

Samuel-san sering berkata, “Jika kamu sudah memahami masalah dengan baik, berarti kamu sudah menyelesaikan 50% dari masalah itu.” Tetapi memahami masalah tidak cukup dengan berdiri di samping operator dan mencatat apa yang mereka lakukan. Memahami berarti melihat dengan Mata Kaizen—melihat hal-hal yang tidak beres dan memiliki dorongan untuk memperbaikinya. Seorang pemimpin tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi juga bergerak untuk menyelesaikannya bersama timnya.

Ada sebuah prinsip di Toyota yang sederhana tetapi mendalam: "Percaya, tapi periksa."



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Ini berarti kita tidak boleh hanya mengandalkan laporan atau kata-kata orang lain, tetapi harus memverifikasi sendiri di lapangan. Jika seorang operator mengatakan bahwa mesinnya bermasalah, jangan langsung percaya atau langsung menyalahkan. Pergilah ke Gemba, lihat mesinnya, periksa objeknya, cari faktanya, gunakan prinsipnya, dan pastikan semua sesuai dengan standar kerja. Barulah setelah itu, keputusan yang dibuat benar-benar berbasis realitas, bukan asumsi.

Inilah Gemba Power—Kaizen Gemba. Sebuah pendekatan yang menggabungkan observasi nyata, pemikiran berbasis ilmu, dan tindakan berbasis prinsip. Sebuah filosofi yang mengajarkan bahwa setiap proses selalu bisa diperbaiki, tetapi hanya jika kita cukup berani untuk turun langsung ke tempat kejadian, mendengar dengan rendah hati, dan bertindak dengan pemahaman yang benar.

### Gemba Membangun Produktivitas Melalui Manusia

Ini berdasar pengalaman saat menemani klien saat Gemba, saya mengamati, ketika terjadi kegagalan dalam produksi atau layanan, jari telunjuk langsung diarahkan kepada karyawan. Operator dianggap tidak kompeten, staf dinilai kurang disiplin, dan supervisor dituding tidak bisa mengawasi dengan baik. Namun, ada satu pertanyaan yang jarang diajukan: Apakah masalahnya benar-benar ada pada orang, atau ada sesuatu yang salah dalam proses yang mereka jalankan? Seperti yang sering terjadi, banyak perusahaan lebih mudah mencari kesalahan individu dibandingkan mengaudit sistem kerja mereka sendiri.

Bayangkan seorang operator di lini produksi yang harus memenuhi target 500 unit per jam.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Tetapi mesin yang ia gunakan sering mengalami gangguan kecil, bahan baku sering datang terlambat, dan instruksi kerja yang diberikan manajemen sering kali berubah dalam hitungan hari. Dalam kondisi seperti ini, harapan bahwa karyawan bisa bekerja sempurna tanpa hambatan adalah ilusi. Jika proses kerja tidak didesain dengan baik, bahkan pekerja terbaik sekalipun akan gagal mencapai targetnya. Sebaliknya, jika prosesnya benar-benar efisien, karyawan bisa mencapai hasil yang optimal tanpa perlu tekanan berlebihan.

Dalam banyak kasus, perubahan dalam organisasi sering kali mengorbankan individu atau tim tertentu. Sebuah divisi bisa saja dihapus, beberapa orang bisa kehilangan pekerjaan, atau tanggung jawab tambahan diberikan kepada tim yang sudah kelelahan. Sayangnya, perubahan yang dilakukan sering kali hanya bertujuan untuk memperbaiki angka di laporan keuangan, bukan untuk menciptakan sistem yang lebih sehat dan lebih produktif. Padahal, perubahan yang baik seharusnya membuat seluruh organisasi lebih kuat, bukan hanya menguntungkan sebagian pihak.

Seorang manajer yang memahami Gemba akan menyadari bahwa produktivitas sejati tidak datang dari pengawasan ketat atau perintah yang memaksa. Ia datang dari desain sistem kerja yang memudahkan orang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Toyota Production System mengajarkan bahwa tugas manajemen bukanlah sekadar memberi instruksi, tetapi memastikan bahwa setiap hambatan dalam proses dihilangkan. Jika ada kesalahan yang terjadi di lini produksi, pertanyaan pertama yang harus diajukan bukanlah, "Siapa yang bertanggung jawab?" tetapi, "Apa yang bisa kita perbaiki dalam sistem ini agar kesalahan ini tidak terjadi lagi?"

Pendekatan ini juga melibatkan pemahaman bahwa karyawan adalah aset, bukan sekadar sumber daya.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Mereka bukan bagian dari masalah, tetapi bagian dari solusi.

Dari pengalaman saya, pada perusahaan-perusahaan yang sukses menerapkan Kaizen, operator diberikan ruang untuk berkontribusi dalam perbaikan proses. Mereka tidak hanya bekerja mengikuti perintah, tetapi juga memiliki kesempatan untuk berbicara, menyampaikan ide, dan membantu menciptakan sistem kerja yang lebih baik. Dan inilah inti dari Gemba yang sesungguhnya—mengubah cara perusahaan melihat manusia, dari sekadar eksekutor menjadi inovator.

Jika ada satu pelajaran penting dari Gemba, itu adalah produktifitas yang berkelanjutan hanya bisa terjadi jika prosesnya benar-benar mendukung manusia yang menjalankannya. Organisasi yang sehat bukanlah organisasi yang paling banyak memberikan instruksi, tetapi yang paling banyak menciptakan lingkungan kerja di mana orang bisa bekerja dengan efisien, merasa dihargai, dan memiliki peran dalam perbaikan sistem. Karena pada akhirnya, ketika proses kerja dirancang dengan baik, produktivitas tidak akan menjadi sesuatu yang dipaksakan—ia akan terjadi secara alami.

### Petani Kaizen Sang Pahlawan

Apa itu pahlawan di lini kerja? Pahlawan sering kali dimaknai mereka yang bekerja lembur, berlari ke sana kemari menyelesaikan masalah, dan mengambil alih pekerjaan tim lain demi menyelamatkan situasi. Mereka terlihat seperti sosok yang berdedikasi, seseorang yang akan selalu ada saat krisis terjadi. Dan perusahaan mencintai mereka—mereka diberikan penghargaan, dipromosikan, dan dijadikan panutan. Namun, ada satu pertanyaan yang jarang diajukan: Mengapa masalah itu bisa terjadi sejak awal?



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Jika sebuah perusahaan harus terus-menerus bergantung pada "pahlawan" untuk menyelamatkan keadaan, itu bukan tanda keunggulan—itu adalah tanda sistem yang buruk. Pendekatan yang lebih baik bukanlah menjadi pahlawan yang memadamkan api, tetapi menjadi petani yang menanam dan merawat sistem kerja dengan sabar. Seorang petani tidak menunggu krisis terjadi, ia memastikan tanahnya subur, tanamannya terawat, dan sistem irigasinya berjalan lancar. Dengan pendekatan ini, ia tidak perlu panik ketika musim panen tiba, karena ia tahu bahwa segala sesuatunya telah disiapkan dengan baik.

Di dunia kerja, Gemba Kaizen menekankan pendekatan petani ini—bukan hanya menyelesaikan masalah, tetapi membangun sistem yang mencegah masalah itu terjadi sejak awal. Daripada merayakan individu yang harus bekerja ekstra keras karena sistem yang buruk, perusahaan seharusnya berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan setiap orang bekerja dengan lebih lancar dan lebih efisien. Ini bukan tentang kerja keras tanpa arah, tetapi tentang kerja cerdas dengan fondasi yang kuat.

Salah satu prinsip utama dalam Gemba adalah "Respect for People." Prinsip ini bukan hanya berarti memperlakukan karyawan dengan baik secara individu, tetapi juga memastikan bahwa mereka memiliki lingkungan kerja yang mendukung mereka untuk sukses. Ini berarti memberikan alat yang tepat, pelatihan yang memadai, dan sistem yang memungkinkan mereka bekerja dengan lebih baik, bukan dengan lebih keras. Karena pada akhirnya, manusia bukanlah mesin—mereka tidak bisa terus dipaksa bekerja lebih lama dan lebih berat tanpa konsekuensi.

Ketika karyawan dilibatkan dalam perbaikan proses, mereka tidak hanya menjadi eksekutor, tetapi juga inovator.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Mereka memahami pekerjaan mereka lebih dari siapa pun, dan jika mereka diberikan kesempatan, mereka bisa menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi pemborosan, dan menciptakan nilai yang lebih besar. Perusahaan yang memahami hal ini tidak hanya akan melihat peningkatan produktivitas, tetapi juga peningkatan kepuasan kerja. Dan karyawan yang merasa dihargai akan memberikan lebih dari sekadar tenaga mereka—mereka akan memberikan hati dan pikirannya.

Jadi, perusahaan memiliki pilihan. Mereka bisa terus merayakan "pahlawan" yang menyelesaikan masalah darurat, atau mereka bisa membangun budaya "petani Kaizen"—orang-orang yang dengan sabar dan konsisten membangun sistem yang lebih baik, sehingga krisis tidak perlu terjadi. Dalam jangka panjang, yang akan bertahan bukanlah mereka yang terus berlari memadamkan api, tetapi mereka yang memastikan api itu tidak pernah menyala.

### Muda-Mura-Muri

Ketika saya berkesempatan berkunjung di sebuah pabrik otomotif di Jepang, seorang supervisor produksi melihat sesuatu yang tidak masuk akal. Operator di lini perakitan harus berjalan bolak-balik sejauh 10 meter setiap kali mereka mengambil komponen kecil untuk dirakit. Itu terjadi ratusan kali dalam sehari. Mereka bekerja keras, tidak ada yang bermalas-malasan, tetapi tetap saja efisiensi mereka jauh dari optimal. Apa yang salah? Supervisor itu tersenyum. Yang salah bukan orangnya. Yang salah adalah sistemnya.

Di dunia manufaktur dan produksi, ada tiga jenis pemborosan utama yang bisa membuat proses kerja menjadi lebih berat dari yang seharusnya.



*Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen*

Muda (pemborosan), Mura (variabilitas berlebihan), dan Muri (beban kerja berlebih).

**3M: MUDA MURA MURI**  
Kapasitas Forklift = 2 Ton. 1 Pallet = 1 Ton produk.  
Proses pembongkaran barang 20 Ton = 20 pallets.

<b>MUDA</b>	20x angkut
<b>MURA</b>	14x angkut 6x2Ton+8x1Ton
<b>MURI</b>	5x angkut

Wawang Sukmoro | cs@tulipmpp.com | www.jagokaizen.com

The infographic features a yellow forklift operator on the left and a pallet of goods on the right. A large diagonal watermark 'SAMPLE ONLY' is overlaid across the center.

Jika Anda pernah melihat seorang pekerja di pabrik yang terlihat kelelahan karena proses yang tidak efisien, kemungkinan besar salah satu dari ketiga masalah ini sedang terjadi.

Ambil contoh forklift di pabrik logistik. Misalkan kapasitas forklift adalah 2 ton, tetapi sistem kerja yang buruk membuatnya harus mengangkut hanya 1 ton dalam setiap perjalanan. Ini adalah contoh Muda—pemborosan tenaga, waktu, dan sumber daya. Operator forklift harus bekerja dua kali lebih keras hanya karena sistem tidak didesain dengan baik. Bayangkan jika efisiensi ini diperbaiki. Jika sekali angkut bisa langsung 2 ton, jumlah perjalanan bisa dikurangi separuhnya.

Sekarang bayangkan Mura, atau variasi yang berlebihan dalam proses.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Jika ada 20 palet yang harus dipindahkan, tetapi beberapa perjalanan menggunakan kapasitas penuh (2 ton), sementara yang lain hanya membawa 1 ton, maka ada ketidakseimbangan dalam beban kerja. Operator forklift mungkin tidak keberatan jika harus bekerja keras, tetapi beban yang tidak konsisten akan menciptakan ketidakstabilan dalam produksi. Mesin yang kadang bekerja terlalu berat dan kadang terlalu ringan bisa menyebabkan keausan yang tidak merata, meningkatkan risiko kerusakan, dan memperlambat aliran kerja.

Dan terakhir, ada Muri—beban berlebih yang tidak perlu. Jika sistem kerja diatur dengan buruk, bisa jadi forklift dipaksa bekerja di luar batas optimalnya. Ini bisa berarti mendorong forklift untuk membawa lebih dari kapasitasnya dalam satu kali angkut, atau menambah jam kerja operator tanpa mempertimbangkan batas fisik mereka. Hasilnya? Keausan mesin yang lebih cepat, risiko kecelakaan yang lebih tinggi, dan kelelahan pekerja yang bisa berdampak buruk pada kualitas kerja.

Ketika tiga masalah ini dibiarkan begitu saja, produktivitas menurun, biaya meningkat, dan stres di tempat kerja semakin tinggi. Tetapi yang lebih menarik adalah: tidak ada satu pun dari masalah ini yang tidak bisa diperbaiki. Semua bisa diatasi dengan desain sistem kerja yang lebih baik. Langkah pertama adalah mengamati. Langkah kedua adalah bertanya, "Apakah ini cara terbaik untuk bekerja?"

Solusi untuk Muda? Eliminasi langkah-langkah yang tidak perlu. Jika forklift bisa membawa lebih banyak dalam sekali jalan, maka jumlah perjalanan bisa dikurangi, menghemat energi dan meningkatkan efisiensi. Solusi untuk Mura? Standarisasi beban kerja agar lebih seimbang. Jika semua pengiriman bisa menggunakan kapasitas penuh, maka variabilitas dalam sistem akan berkurang.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Dan solusi untuk Muri? Desain ulang proses agar pekerja dan mesin tidak mengalami tekanan berlebihan.

Namun, solusi terbaik dari semuanya bukan hanya tentang memperbaiki sistem yang sudah ada. Solusi terbaik adalah membangun budaya di mana setiap orang bisa mengenali dan mengatasi Muda, Mura, dan Muri sebelum mereka menjadi masalah besar. Ini adalah filosofi Kaizen—tidak menunggu sampai ada krisis untuk memperbaiki sesuatu, tetapi terus-menerus mencari cara agar segalanya bisa berjalan lebih baik, lebih cepat, dan lebih efisien.

Ketika supervisor di pabrik otomotif tadi akhirnya mengubah sistem kerja, hasilnya langsung terlihat. Operator tidak perlu berjalan 10 meter setiap kali mengambil komponen. Sebagai gantinya, material disusun lebih dekat ke tempat kerja, mengurangi langkah yang tidak perlu. Mereka tidak bekerja lebih keras. Mereka hanya bekerja lebih cerdas. Dan dalam dunia manufaktur, perbedaan antara sukses dan kegagalan sering kali sesederhana itu. Bukan soal siapa yang paling kuat, tetapi siapa yang paling paham cara menghilangkan pemborosan.

## 8 Muda, “DOWNTIME”

Dalam setiap lini produksi, apakah itu manufaktur atau jasa, selalu ada 7 aliran utama yang menentukan efisiensi operasional: Material, Barang Setengah Jadi, Barang Jadi, Operator, Mesin, Pengembangan Produk, dan Informasi. Namun, tidak semua aktivitas dalam aliran tersebut memberikan nilai tambah. Jika kita menggunakan “kaca pembesar” untuk mengamati lebih dekat, kita akan menemukan bahwa banyak aktivitas justru termasuk dalam kategori Muda—pemborosan yang merugikan kualitas, produktivitas, dan profitabilitas.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

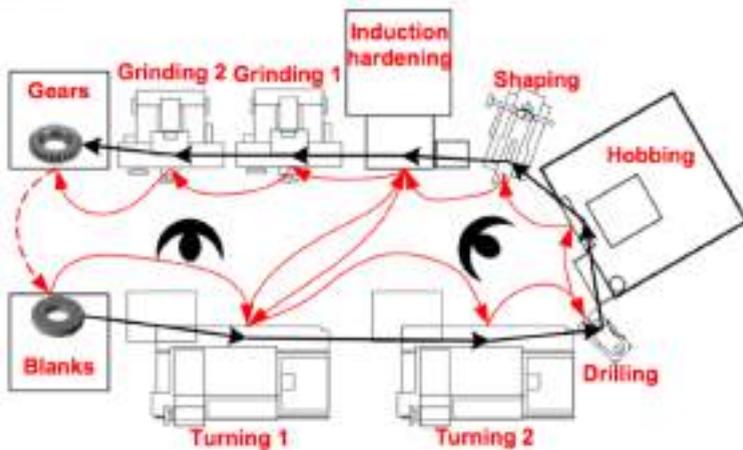
Dan jika kita tidak menyadarinya, kita akan terus membuang waktu, tenaga, dan sumber daya tanpa menghasilkan nilai nyata bagi pelanggan.



Dalam dunia Lean Manufacturing, ada 8 jenis pemborosan utama yang disingkat sebagai DOWNTIME. Setiap huruf dalam akronim ini mewakili satu bentuk pemborosan yang sering terjadi di tempat kerja.

- Defect,
- Over production,
- Waiting
- Non-utilized talent
- Transportation
- Inventory
- Motion
- Extra processing

Mari kita bahas satu per satu, memahami penyebabnya, melihat contoh nyata di lapangan, serta mencari solusi terbaik untuk mengatasinya.



Pertama, **Defect** (Produk Cacat)

Definisi: Produk yang tidak memenuhi standar kualitas, sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Penyebab:

- Material baku yang tidak sesuai standar
- Kesalahan dalam pengaturan mesin atau parameter produksi
- Operator yang kurang terlatih
- Kurangnya inspeksi kualitas pada tahap awal produksi

Contoh: Dalam sebuah pabrik elektronik, terjadi cacat soldering pada motherboard karena temperatur mesin yang tidak dikalibrasi dengan benar.

Solusi:

- Terapkan poka-yoke (mistake-proofing) untuk mencegah kesalahan sejak awal
- Lakukan Quality Control di setiap tahap produksi, bukan hanya di akhir
- Latih operator secara berkala agar memahami standar kualitas

## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

### Kedua, **Overproduction** (Produksi Berlebihan)

Definisi: Produksi yang melebihi permintaan pelanggan, menyebabkan stok berlebih dan pemborosan sumber daya.

Penyebab:

- Sistem produksi berbasis perkiraan, bukan permintaan aktual
- Tidak ada sistem pull production (Just-In-Time)
- Overestimasi kebutuhan pasar

Contoh: Sebuah pabrik pakaian memproduksi 10.000 unit lebih banyak dari pesanan, menyebabkan stok menumpuk di gudang dan menurunkan profitabilitas.

Solusi:

- Gunakan Just-In-Time (JIT) untuk hanya memproduksi sesuai kebutuhan
- Terapkan sistem kanban untuk mengontrol jumlah produksi
- Gunakan demand forecasting yang lebih akurat

### Ketiga, **Waiting** (Menunggu)

Definisi: Waktu menganggur akibat keterlambatan dalam proses produksi.

Penyebab:

- Operator menunggu material tiba
- Mesin yang rusak atau setup yang lama
- Persetujuan yang lambat dalam rantai keputusan

Contoh: Seorang teknisi menunggu suku cadang selama 2 jam karena stok tidak tersedia di gudang.

Solusi:

- Terapkan sistem 5S untuk memastikan semua alat dan bahan tersedia di tempatnya
- Kurangi waktu setup mesin dengan SMED (Single-Minute Exchange of Dies)
- Gunakan sistem Visual Management agar setiap langkah produksi lebih terkoordinasi



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

### Keempat, **Non-utilized Talent** (Bakat yang Tidak Dimanfaatkan)

Definisi: Tidak mengoptimalkan keterampilan dan potensi karyawan.

Penyebab:

- Penempatan pekerja yang tidak sesuai dengan keahliannya
- Kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan
- Tidak ada sistem untuk menerima ide perbaikan dari karyawan

Contoh: Seorang teknisi yang memiliki sertifikasi pengelasan ditempatkan sebagai operator pemotongan, sehingga keahliannya tidak dimanfaatkan dengan maksimal.

Solusi:

- Lakukan skill mapping untuk menempatkan karyawan sesuai kompetensi
- Buat program kaizen suggestion system agar karyawan bisa menyumbangkan ide inovatif
- Berikan pelatihan berkala agar keterampilan mereka terus berkembang

### Kelima, **Transportation** (Transportasi Berlebihan)

Definisi: Pergerakan material atau barang yang tidak perlu, yang tidak menambah nilai pada produk.

Penyebab:

- Tata letak fasilitas yang buruk
- Lokasi gudang terlalu jauh dari lini produksi
- Tidak ada sistem yang mengoptimalkan rute pengangkutan
- Contoh: Dalam sebuah pabrik, bahan baku harus diangkut sejauh 200 meter ke lini produksi, menyebabkan waktu tambahan dan konsumsi energi berlebih.

Solusi:

- Rancang layout pabrik agar aliran material lebih efisien
- Gunakan sistem Lean Logistics untuk mengurangi perpindahan barang yang tidak perlu
- Terapkan milk-run system dalam pengangkutan bahan baku



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

keenam, **Inventory** (Persediaan Berlebih)

Definisi: Menyimpan terlalu banyak bahan baku, barang setengah jadi, atau produk jadi, yang menghambat cash flow.

Penyebab:

- Produksi tidak sinkron dengan permintaan
- Manajemen inventaris yang buruk
- Ketakutan akan kekurangan stok yang berlebihan

Contoh: Sebuah pabrik suku cadang memiliki stok baja hingga 6 bulan ke depan, menyebabkan biaya penyimpanan tinggi.

Solusi:

- Terapkan Just-In-Time Inventory untuk mengurangi stok berlebih
- Gunakan ABC Analysis untuk mengelola prioritas inventaris
- Optimalkan Supply Chain Management agar lebih responsif terhadap permintaan

Ketujuh, **Motion** (Gerakan Berlebih)

Definisi: Gerakan fisik yang tidak perlu dari operator atau mesin yang tidak memberikan nilai tambah.

Penyebab:

- Tata letak alat kerja yang buruk
- Tidak ada standarisasi gerakan kerja
- Desain ergonomi yang buruk

Contoh: Seorang operator harus membungkuk berulang kali untuk mengambil komponen karena meja kerjanya terlalu rendah.

Solusi:

- Terapkan Ergonomic Workplace Design untuk mengurangi kelelahan
- Gunakan Standard Work Instructions (SWI) untuk mengefisienkan gerakan operator
- Pastikan semua alat dan material ditempatkan dalam zona kerja yang optimal



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

### Kedelapan, **Extra Processing** (Proses Berlebihan)

Definisi: Melakukan lebih banyak pekerjaan dari yang diperlukan, tanpa meningkatkan nilai produk.

Penyebab:

- Proses inspeksi yang berulang tanpa nilai tambah
- Spesifikasi produk yang berlebihan dibanding kebutuhan pelanggan
- Penggunaan teknologi atau fitur yang tidak diperlukan

Contoh: Sebuah pabrik makanan melakukan pencucian ganda pada kemasan yang sebenarnya sudah bersih sejak awal, menambah waktu produksi tanpa meningkatkan kualitas.

Solusi:

- Gunakan Value Stream Mapping (VSM) untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tidak perlu
- Hilangkan proses yang tidak menambah nilai tanpa mengorbankan kualitas
- Gunakan poka-yoke untuk mencegah kesalahan sejak awal, sehingga inspeksi ulang tidak diperlukan

Jadi, setiap jenis Muda dalam DOWNTIME bisa menggerus efisiensi produksi, menambah biaya operasional, dan mengurangi kepuasan pelanggan.

Namun, setiap pemborosan bisa diidentifikasi dan dihilangkan jika kita memiliki mindset Kaizen dan pendekatan Lean yang tepat.

Kuncinya adalah selalu bertanya: Apakah aktivitas ini benar-benar menambah nilai?

Jika jawabannya tidak, maka sudah waktunya untuk menghilangkan, menyederhanakan, atau mengoptimalkan proses tersebut.

Bagaimana menurut pembaca? Pemborosan apa yang paling sering Anda lihat di tempat kerja?



## Membedah LEAN Bersama Nakamura di Tondano

Sore itu, setelah menyelesaikan putaran golf di lapangan hijau yang luas, saya dan Nakamura San berjalan menuju Tondano Restaurant. Udara segar masih terasa di kulit, dan aroma gurih dari Oxtail Soup khas restoran ini menyambut kami.

"Kita pesan Gurame Dabu-dabu saja, Wawang San. Ini signature dish di sini," ujar Nakamura San sambil melepas sarung tangan golfnya.

"Setuju, Nakamura San. Plus satu Green Garden Juice, kita harus tetap sehat setelah olahraga," balas saya sambil menyerahkan menu kepada pelayan.

Setelah memesan, kami duduk santai sambil menikmati suasana restoran yang elegan namun tetap hangat. Seperti biasa, obrolan kami selalu mengarah ke dunia industri dan perbaikan proses.

### Memahami Value Stream Sebelum Memperbaiki

"Saya ingat, Nakamura San, waktu pertama kali membaca buku-buku James Womack. Ada satu konsep yang terus terngiang di kepala saya: Sebelum memperbaiki proses, pahami dulu tujuan utama dari value stream."

Nakamura San mengangguk. "Betul sekali, Wawang San. Banyak perusahaan yang terlalu bersemangat mengadopsi Lean, langsung melakukan Kaizen Blitz tanpa memahami apa yang benar-benar mereka coba perbaiki. Hasilnya? Mereka sering kali menambah kompleksitas alih-alih menciptakan nilai."

Saya tersenyum. "Seperti membongkar mesin mobil untuk membuatnya lebih cepat, tapi tidak tahu bagian mana yang perlu disempurnakan."

"Hahaha! Analogi yang bagus! Itu sebabnya dalam Gemba Walk, kita harus memahami aliran nilai dari awal sampai akhir.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Kalau tidak, kita hanya menambal masalah tanpa benar-benar menyelesaikannya,” kata Nakamura San sambil menyeruput tehnya.

### Sistem Informasi Justru Menciptakan Kebingungan

Saya melanjutkan, “Saya perhatikan banyak organisasi yang terjebak dalam sistem informasi yang terlalu kompleks. Bukannya menyederhanakan, malah memperumit proses dengan berbagai level persetujuan dan birokrasi.”

“Ah, bureaucratic waste!” Nakamura San tertawa kecil. “Di Jepang, ada prinsip Genchi Genbutsu—pergi ke tempat kejadian, lihat sendiri. Lean mengajarkan bahwa informasi harus mengalir seefisien mungkin. Kalau data terlalu lama diproses dan akhirnya tidak relevan saat sampai ke yang membutuhkan, itu sama saja dengan Muda.”

Saya mengangguk setuju. “Saya pernah melihat perusahaan yang menerapkan lima lapisan approval hanya untuk satu laporan produksi. Akibatnya, informasi datang terlambat dan keputusan tidak bisa dibuat tepat waktu.”

“Betul sekali. Lean bukan hanya tentang produksi, tapi juga bagaimana kita menyederhanakan aliran informasi agar keputusan bisa diambil dengan cepat dan tepat.”

### Produksi Level Pull Sesuai Permintaan

Pelayan datang membawa pesanan kami. Aroma gurih dari Curame Dabu-dabu segera memenuhi meja.

Saat mulai menyantap hidangan, saya berkata, “Salah satu konsep favorit saya dari Womack adalah level pull. Produksi harus dilakukan hanya berdasarkan permintaan aktual pelanggan.”

Nakamura San meletakkan sumpitnya sejenak. “Ya, itu inti dari Just-in-Time (JIT). Sayangnya, masih banyak perusahaan yang terjebak dalam pola produksi massal berdasarkan perkiraan permintaan.”

## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

“Sehingga gudang mereka penuh dengan produk yang belum tentu laku,” tambah saya.

“Dan di sisi lain, saat permintaan benar-benar ada, mereka justru tidak bisa memenuhi karena salah prediksi.” Nakamura San tersenyum. “Makanya Toyota menggunakan Kanban untuk memastikan setiap unit yang diproduksi benar-benar dibutuhkan.”

Saya mengangguk. “Sebuah keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas.”

### Menghilangkan Langkah yang Tidak Diperlukan

Sambil menikmati suapan terakhir, saya melanjutkan, “Womack sering mengingatkan bahwa pelanggan hanya menginginkan nilai terbaik dengan usaha seminimal mungkin.”

“Exactly!” sahut Nakamura San. “Tapi coba lihat, banyak perusahaan berlomba-lomba menambahkan fitur, layanan, atau inovasi, tanpa menyadari bahwa itu tidak selalu dibutuhkan oleh pelanggan.”

Saya tersenyum. “Padahal pertanyaan sederhananya adalah: Apakah ini benar-benar memberikan nilai? Kalau tidak, itu hanya pemborosan.”

Nakamura San mengacungkan sumpitnya. “Di sinilah Lean benar-benar mengubah cara berpikir. Setiap langkah dalam proses harus diuji dengan pertanyaan itu.”

### Restrukturisasi Bukan Jawaban untuk Segalanya

Saya melanjutkan, “Ada satu hal yang sering disalahpahami dalam Lean: banyak orang berpikir bahwa menjadi lebih efisien berarti harus melakukan perubahan besar—restrukturisasi tim, menambah teknologi baru, atau mengubah seluruh alur kerja.”

“Padahal,” sela Nakamura San, “seperti yang dikatakan Womack, perubahan besar tanpa pemahaman yang jelas malah menciptakan lebih banyak pemborosan.”



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Saya tersenyum. “Kadang, solusi terbaik adalah dengan mengoptimalkan apa yang sudah ada, bukan merombaknya secara drastis.”

### Lean Adalah Pola Pikir

Kami menyelesaikan makan dan menikmati tegukan terakhir dari Green Garden Juice. Saya menatap Nakamura San dan berkata, “Pada akhirnya, Lean bukan hanya tentang menghilangkan pemborosan, tapi tentang berpikir lebih sistematis dan logis.”

“Dan tentang mempertanyakan setiap langkah, setiap proses, setiap keputusan yang tidak memberikan nilai nyata,” tambah Nakamura San.

Saya mengangguk. “Kesempurnaan tidak datang dari perubahan besar, tapi dari serangkaian perbaikan kecil yang terus dilakukan dengan cara yang benar.”

Nakamura San tersenyum lebar. “Simplicity is the key, Wawang San.”

Kami saling mengangkat gelas, merayakan sore yang penuh wawasan di Tondano Restaurant.

## ECRS, ESIA, dan ERICA

Suasana sore di sebuah kedai kopi sederhana di pinggiran kota itu terasa santai. Jono, Joni, dan Jani duduk mengelilingi meja kayu tua, ditemani alunan lagu Denny CakNan—Sigar, Sugeng Ndalu yang mengalun pelan. Mereka bertiga adalah sahabat lama, meskipun memiliki pendekatan berbeda dalam menghilangkan pemborosan di tempat kerja. Jono, seorang Green Belt Lean Six Sigma, bersumpah pada metode ECRS (Eliminate, Combine, Reduce, Simplify). Joni, praktisi Kaizen, berpegang teguh pada ESIA (Eliminate, Simplify, Improve, Automate).

## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Dan Jani, seorang praktisi otodidak yang sudah memenangkan berbagai penghargaan Continuous Improvement di perusahaan FMCG berskala global, memegang teguh ERICA (Eliminate, Reduce, Improve, Combine, Align).

"Jadi, siapa yang paling benar?" tanya Joni sambil mengaduk kopinya. Tidak ada yang menjawab. Mereka bertiga tahu bahwa bukan metodenya yang paling penting, tetapi bagaimana pendekatan itu diterapkan di dunia nyata. Karena sejatinya, melihat pemborosan dan tidak mengambil tindakan adalah kesalahan terbesar seorang pemimpin.

### ECRS

Jono membuka diskusi dengan contoh nyata dari sebuah pabrik bumbu masak tempat ia bekerja. Di lini produksi, ia menemukan bahwa ada dua proses pengemasan yang sebetulnya bisa digabungkan. Pekerja harus memindahkan kemasan dari satu mesin ke mesin lain secara manual, membuang waktu dan tenaga. Dengan prinsip ECRS, ia menghilangkan langkah yang tidak perlu (Eliminate), menggabungkan dua proses pengemasan menjadi satu (Combine), mengurangi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan (Reduce), dan menyederhanakan alur kerja agar lebih efisien (Simplify). Hasilnya? Waktu produksi berkurang 25%, biaya operasional turun 15%, dan kapasitas produksi meningkat. Joni mengangguk. "Itu bagus, tapi bagaimana dengan perbaikan berkelanjutan?" tanyanya.

### ESIA

Joni yang memegang prinsip Kaizen percaya bahwa proses tidak hanya harus dihilangkan atau dikombinasikan, tetapi juga harus terus diperbaiki. Ia memberi contoh bagaimana sebuah pabrik kecap di perusahaan bumbu masak mengalami pemborosan dalam sistem pencucian botol. Setiap botol harus dibilas secara manual sebelum masuk ke jalur pengisian.

## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Ia menerapkan ESIA dengan pertama-tama menghilangkan langkah yang tidak perlu (Eliminate), menyederhanakan aliran kerja dengan memastikan tidak ada langkah berulang (Simplify), meningkatkan proses dengan nozzle pembersih yang lebih efisien (Improve), dan akhirnya mengotomatiskan pencucian dengan sistem conveyer berbasis sensor (Automate).

Jani tertawa kecil. "Kalian hanya melihat proses, tapi bagaimana dengan orangnya?"

### ERICA

Menurut Jani, perbaikan proses tidak cukup hanya dengan menyederhanakan atau mengotomatisasi. Tim kerja harus terlibat dan selaras dengan strategi yang diterapkan. Ia memberi contoh bagaimana perusahaan bumbu instan tempatnya bekerja mengalami masalah dalam pengiriman bahan baku karena komunikasi yang buruk antara tim produksi dan tim logistik.

Dengan menggunakan pendekatan ERICA, Jani menghilangkan proses komunikasi yang terlalu panjang (Eliminate), mengurangi waktu tunggu antara tim produksi dan tim logistik (Reduce), meningkatkan sistem koordinasi menggunakan dashboard digital (Improve), menggabungkan beberapa laporan menjadi satu sistem yang lebih efisien (Combine), dan menyelaraskan semua tim dengan pertemuan harian untuk mengevaluasi alur kerja (Align). Hasilnya? Pengiriman bahan baku lebih lancar, produksi lebih stabil, dan biaya ekspedisi berkurang 20%.

### Mana yang Paling Benar?

Jono meletakkan cangkir kopinya. "Jadi, metode mana yang terbaik?"

Joni tersenyum. "Tidak ada yang paling benar atau salah."

Jani mengangguk. "Yang salah adalah melihat pemborosan tetapi tidak melakukan apa pun untuk memperbaikinya.

Berhenti Berdebat, Mulai Bertindak!"



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Ia menerapkan ESIA dengan pertama-tama menghilangkan langkah yang tidak perlu (Eliminate), menyederhanakan aliran kerja dengan memastikan tidak ada langkah berulang (Simplify), meningkatkan proses dengan nozzle pembersih yang lebih efisien (Improve), dan akhirnya mengotomatiskan pencucian dengan sistem conveyer berbasis sensor (Automate).

Jani tertawa kecil. "Kalian hanya melihat proses, tapi bagaimana dengan orangnya?"

Perusahaan FMCG, terutama di industri bumbu masak, memiliki banyak tantangan dalam menghilangkan pemborosan. Baik itu dalam proses produksi, pengemasan, distribusi, atau bahkan dalam manajemen tenaga kerja. ECRS, ESIA, dan ERICA adalah alat yang berbeda, tetapi semuanya memiliki tujuan yang sama: menciptakan efisiensi, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi pemborosan.

Di kedai kopi itu, tiga praktisi Lean dan Kaizen ini akhirnya menyadari satu hal: metode apa pun yang dipilih, yang paling penting adalah aksi nyata. Pemborosan tidak akan hilang dengan diskusi panjang. Ia hanya akan hilang ketika seseorang benar-benar melangkah ke Gemba dan mulai memperbaikinya.

## Gambateeee! GEMBA Semangat Growth Mindset

Banyak pemimpin bisnis percaya bahwa kesuksesan berasal dari satu ide besar—sebuah konsep revolusioner yang akan mengubah industri dalam satu langkah sempurna. Tetapi sejarah menunjukkan bahwa kesuksesan bukan tentang satu langkah yang sempurna, melainkan tentang serangkaian langkah kecil yang dilakukan secara terus-menerus. Ford, Toyota, General Electric, bahkan Tesla tidak diciptakan dari satu ide brilian yang langsung berhasil. Mereka lahir dari proses panjang yang penuh eksperimen, kesalahan, dan perbaikan berkelanjutan.

## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Thomas Edison pernah berkata, "Saya tidak gagal. Saya hanya menemukan 10.000 cara yang tidak akan berhasil." Ini bukan sekadar kutipan inspiratif, melainkan refleksi dari realitas inovasi. Setiap kegagalan adalah eksperimen yang membawa kita lebih dekat ke solusi yang benar. Setiap prototipe yang tidak berhasil bukanlah langkah mundur, tetapi bagian dari peta jalan menuju kesuksesan. Semangat ini bukan hanya berlaku dalam inovasi teknologi, tetapi juga dalam manajemen, operasional, dan pengembangan organisasi.

Jauh sebelum istilah Growth Mindset menjadi populer, Kaizen dan Gemba telah lebih dulu menanamkan filosofi pembelajaran dari kesalahan dan ketekunan dalam perbaikan berkelanjutan. Kaizen tidak berbicara soal kesempurnaan, tetapi tentang kemajuan yang terus-menerus. Gemba bukan sekadar konsep manajemen, tetapi filosofi tindakan—datang ke tempat kejadian, melihat dengan mata kepala sendiri, memahami akar masalah, dan segera mengambil tindakan perbaikan. Dalam dunia kerja yang dinamis, ide yang baik adalah ide yang dieksekusi, dan ide yang hebat adalah ide yang dieksekusi secara berulang dengan dampak jangka panjang.

Jika kita melihat sejarah perusahaan besar yang bertahan puluhan tahun, kita akan menemukan pola yang sama: eksperimen, adaptasi, dan pembelajaran. Toyota tidak langsung menjadi pemimpin industri otomotif. Mereka menerapkan sistem PDCA (Plan-Do-Check-Act)—merancang solusi, mencoba dalam skala kecil, mengevaluasi hasilnya, dan memperbaikinya sebelum diterapkan secara luas. Tidak ada kesuksesan yang terjadi tanpa siklus pembelajaran ini.

Secara akademik, pendekatan ini selaras dengan metode ilmiah *trial and error*. Ilmu pengetahuan berkembang bukan karena langsung menemukan jawaban yang benar, tetapi karena terus melakukan eksperimen.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Apakah berhenti di eksperimen? Tidak!

Mereka juga menguji hipotesis, dan memperbaiki pendekatan berdasarkan hasil yang didapatkan. Begitu pula dalam bisnis dan teknologi, inovasi yang bertahan lama bukanlah hasil dari satu percobaan berani, melainkan dari siklus perbaikan yang tidak pernah berhenti.

Tetapi ada satu kesalahan besar yang sering dilakukan pemimpin: menganggap bahwa lebih banyak ilmu berarti lebih banyak kesuksesan. Pengetahuan memang penting, tetapi tanpa eksekusi, ilmu hanya akan menjadi teori yang tidak pernah berdampak. Manajemen yang efektif bukan soal kreativitas yang liar dan penuh ide-ide revolusioner, tetapi tentang memastikan sistem berjalan stabil, memastikan setiap perubahan memiliki nilai nyata, dan memastikan bahwa setiap langkah perbaikan benar-benar dilakukan, bukan hanya dibicarakan.

Pada akhirnya, manajemen bukan tentang individu yang luar biasa, tetapi tentang tim yang luar biasa. Para pemimpin yang sukses bukanlah superhero yang bisa menyelesaikan semuanya sendiri. Mereka adalah pemimpin yang mampu membangun superteam—orang-orang yang bersedia belajar, mencoba, gagal, bangkit, dan terus melakukan perbaikan berkelanjutan.

Jadi, Gambatte! Semangatlah! Jangan mencari kesempurnaan dalam satu langkah, tetapi ciptakan kemajuan dengan langkah-langkah kecil yang terus dilakukan. Karena dalam dunia yang terus berubah, mereka yang bertahan bukanlah yang paling pintar atau yang paling kuat, tetapi mereka yang paling cepat belajar, beradaptasi, dan bertindak.

## Standarisasi untuk Mencapai Pengendalian Proses

“Lakukan dengan benar sejak pertama kali.”



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Prinsip ini, yang sering dikaitkan dengan Total Quality Management (TQM) dari Prof. W. Edwards Deming, adalah fondasi dari pengendalian proses yang efektif. Banyak perusahaan terjebak dalam siklus perbaikan setelah kesalahan terjadi, bukan karena mereka kurang inovatif, tetapi karena mereka tidak menetapkan standar yang kuat sejak awal.

Di rantai produksi manufaktur, jika suatu proses harus diperbaiki berkali-kali, itu bukan perbaikan—itu adalah pemborosan. Memulai dengan benar sejak awal tidak hanya menghemat waktu dan biaya, tetapi juga menciptakan sistem yang lebih stabil dan dapat diandalkan.

Di dunia manufaktur, ada satu prinsip yang sering diabaikan, tetapi justru menjadi fondasi dari semua perbaikan: stabilitas proses. Banyak perusahaan berambisi untuk melakukan inovasi besar, menerapkan teknologi terbaru, atau mengadopsi strategi bisnis yang revolusioner. Tetapi sebelum melakukan semua itu, ada satu pertanyaan mendasar yang harus dijawab: Apakah proses dasar sudah berjalan stabil? Seperti yang dikatakan Deming, “Jika Anda tidak dapat mendeskripsikan apa yang Anda lakukan sebagai sebuah proses, maka Anda tidak tahu apa yang sedang Anda lakukan.”

Standarisasi bukan sekadar aturan kerja. Ia adalah pondasi yang memastikan bahwa setiap langkah dalam proses bisa diulang dengan hasil yang sama. Proses yang baik harus memiliki presisi dan prediktabilitas. Bayangkan jika sebuah perusahaan makanan memiliki standar pengolahan yang berubah-ubah setiap hari—kadang suhu oven sedikit lebih tinggi, kadang durasi pencampuran bahan lebih lama dari yang seharusnya. Apa yang akan terjadi? Produk yang dihasilkan akan inkonsisten, kualitas akan menurun, dan pelanggan akan kehilangan kepercayaan.



## Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen

Deming menekankan bahwa kualitas bukanlah sesuatu yang diperiksa di akhir, tetapi harus dibangun ke dalam proses sejak awal.

Dan banyak perusahaan gagal bukan karena kurangnya inovasi, tetapi karena tidak memiliki standar kerja yang jelas dan tidak menerapkan sistem yang memastikan kepatuhan. Dalam manufaktur, salah satu cara untuk mengukur apakah proses terkendali adalah dengan melihat nilai  $C_p$  dan  $C_{pk}$ —indikator apakah proses berada dalam toleransi yang dapat diterima. Jika nilai ini kurang dari 1, itu berarti ada terlalu banyak variasi dalam proses, dan kualitas produk tidak bisa dijamin. Artinya, masalah bukan pada hasil akhirnya, tetapi pada sistem yang tidak dikendalikan dengan baik. Deming percaya bahwa 94% dari semua masalah di perusahaan berasal dari sistem, bukan dari individu.

Dalam dunia industri, ada 4M yang menentukan stabilitas proses: Man, Machine, Material, dan Method. Jika salah satu dari empat aspek ini tidak terkendali, maka seluruh sistem akan terganggu. Operator yang tidak terlatih (Man), mesin yang tidak dikalibrasi dengan baik (Machine), bahan baku yang kualitasnya tidak konsisten (Material), atau metode kerja yang tidak standar (Method) semuanya dapat menyebabkan kegagalan produksi. Jika perusahaan ingin mengurangi cacat produk, menghemat biaya, dan meningkatkan efisiensi, maka mereka harus memastikan bahwa keempat faktor ini berada dalam kendali yang ketat. Deming juga mengajarkan pentingnya PDCA (Plan-Do-Check-Act) sebagai siklus perbaikan yang terus berjalan.

Tetapi standarisasi bukan hanya tentang aturan yang kaku. Standarisasi yang baik harus fleksibel dan berkembang. Toyota, misalnya, terkenal karena memiliki standar kerja yang sangat ketat.



*Bab 5: Kekuatan Gemba Kaizen*

Namun, pada saat yang sama, mereka mendorong karyawan untuk selalu menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka. Jika ada cara yang lebih efisien tanpa mengorbankan kualitas, maka standar harus diperbarui. Standarisasi bukan untuk membatasi kreativitas, tetapi untuk memastikan bahwa kreativitas selalu diterapkan dalam kerangka yang menghasilkan hasil terbaik. Dalam filosofi TQM, manajemen harus menciptakan budaya di mana karyawan tidak takut mengusulkan perbaikan.

Jadi, sebelum berbicara tentang inovasi besar, sebelum membahas strategi yang mengubah industri, perusahaan harus memastikan bahwa mereka telah menguasai dasar-dasarnya. Jika proses inti tidak terkendali, maka perubahan besar tidak akan berhasil.



PT Asianagro Agungjaya  
STATISTICAL PROCESS CONTROL  
Kendali Statistik untuk Keunggulan Operasi Bisnis  
pada Solusi Terintegrasi Peningkatan Mutu dan Profitabilitas



# GEMBA POWER



# 06

*GEMBA Power!*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



---

*Data adalah penting, tetapi saya lebih  
mempercayai mata saya sendiri.  
Pergilah ke Gemba, lihat dengan mata  
kepala sendiri, pahami masalahnya,  
dan temukan solusinya di sana.*

---



— Taiichi Ohno

## Menemukan Kebenaran di Tempat Kerja

Dalam banyak organisasi, manajer sering kali mengambil keputusan dari balik meja, berdasarkan laporan, data, atau diskusi panjang di ruang rapat. Namun, bagaimana mungkin seseorang bisa memahami masalah tanpa pernah melihatnya langsung? Di dunia manajemen Lean, ada satu filosofi yang mengubah cara pemimpin berpikir dan bertindak: “Go to Gemba.”

Gemba—dalam bahasa Jepang berarti “tempat nyata”—adalah lokasi di mana pekerjaan sebenarnya terjadi. Di dunia bisnis, ini bisa berarti rantai produksi, gudang, toko ritel, atau bahkan meja layanan pelanggan. Ketika manajer pergi ke Gemba, mereka tidak hanya melihat apa yang sedang terjadi, tetapi juga memahami bagaimana nilai diciptakan dan di mana masalah muncul. Sebuah keputusan yang diambil tanpa mengunjungi Gemba ibarat dokter yang mendiagnosis pasien tanpa pernah bertemu dengannya.

Prinsip utama dari Gemba Walk bukan sekadar hadir di lokasi, tetapi mengamati, bertanya, dan memahami. Pemimpin tidak datang untuk memberikan instruksi atau menyalahkan, tetapi untuk mempelajari bagaimana proses bekerja di dunia nyata. Mereka bertanya kepada pekerja, “Apa yang sedang Anda lakukan? Apa tantangan yang Anda hadapi? Apa yang bisa diperbaiki?” Dengan melakukan ini, mereka tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga membangun pemahaman yang lebih dalam tentang akar masalah.

Salah satu aspek penting dari Gemba Walk adalah menghindari asumsi. Terlalu sering, manajer membuat keputusan berdasarkan insting, dugaan, atau keyakinan lama yang mungkin sudah tidak relevan.



## Bab 6: GEMBA Power!

Dengan pergi ke Gemba, mereka dapat memverifikasi apakah standar kerja benar-benar diterapkan, apakah proses berjalan sebagaimana mestinya, dan apakah ada hambatan yang belum terlihat di atas kertas. Ini mengurangi risiko keputusan yang buruk karena berbasis fakta, bukan persepsi.

Namun, Gemba bukan tempat untuk langsung mencari solusi. Terlalu cepat memberikan arahan atau mencoba memperbaiki sesuatu bisa justru menghambat pemahaman yang lebih dalam. Alih-alih memberikan solusi instan, seorang pemimpin harus fokus pada mengajukan pertanyaan yang tepat dan mengumpulkan bukti sebanyak mungkin. Solusi terbaik sering kali muncul dari mereka yang bekerja langsung di lapangan, bukan dari mereka yang hanya melihat dari kejauhan.

Pada akhirnya, “Go to Gemba” adalah tentang kepemimpinan berbasis realitas. Ini adalah cara untuk memahami kondisi sebenarnya sebelum mengambil keputusan besar. Perusahaan yang menerapkan filosofi ini dengan baik akan lebih adaptif, lebih efisien, dan lebih selaras dengan kebutuhan nyata karyawan dan pelanggan mereka. Dalam dunia yang penuh ketidakpastian, kebenaran hanya bisa ditemukan jika kita bersedia melihatnya langsung.

## Konsep Gemba Power

Apa pun jenis organisasi tempat Anda bekerja—baik itu manufaktur, jasa, rumah sakit, pergudangan, atau transportasi—ada satu prinsip mendasar yang tetap berlaku: jika Anda ingin memahami apa yang benar-benar terjadi, pergilah ke tempat kejadian. Dalam budaya Jepang, konsep ini dikenal sebagai Gemba—lokasi di mana pekerjaan sebenarnya dilakukan, nilai diciptakan, dan akar masalah ditemukan.



## Bab 6: GEMBA Power!

Seorang manajer yang hanya mengandalkan laporan dan data tanpa turun ke Gemba ibarat dokter yang membuat diagnosis tanpa pernah bertemu pasiennya.

Gemba bukan sekadar kunjungan seremonial ke lantai produksi. Ia adalah alat yang ampuh untuk memahami akar masalah, membantu pekerja memberdayakan diri, dan memastikan pekerjaan dilakukan dengan lebih baik. Dalam Lean Manufacturing, konsep ini dikenal sebagai Gemba Walk, di mana pemimpin turun langsung ke tempat kerja untuk mengamati, mendengar, dan bertanya. Tetapi ada satu perbedaan penting: Gemba Walk bukan tentang mengontrol atau mencari kesalahan, melainkan tentang memahami dan mendukung.

Keberhasilan Gemba Walk bukan tentang seberapa sering seseorang melakukannya, tetapi bagaimana cara melakukannya. 40% dari efektivitas Gemba Walk berasal dari observasi—melihat langsung bagaimana proses berjalan, di mana hambatan muncul, dan bagaimana pekerja beradaptasi dengan kondisi di lapangan. 30% berasal dari bertanya—mengajukan pertanyaan yang tepat, bukan untuk menghakimi, tetapi untuk menggali pemahaman lebih dalam. Dan 30% sisanya berasal dari pemeriksaan—menganalisis data, membandingkan dengan standar, dan mencari pola dari temuan di lapangan. Tanpa keseimbangan ketiga elemen ini, Gemba Walk hanya akan menjadi ritual tanpa hasil nyata.

Terlalu sering, manajer yang turun ke Gemba hanya melihat permukaan tanpa menggali lebih dalam. Mereka mungkin melihat operator kesulitan mengakses alat kerja, tetapi tidak bertanya mengapa desain stasiun kerja tidak mempermudah mereka. Mereka mungkin mencatat bahwa ada banyak barang setengah jadi yang tertahan di satu titik, tetapi tidak mencari tahu apakah itu akibat dari proses hulu yang tidak efisien.



## Bab 6: GEMBA Power!

Gemba bukan hanya tentang melihat masalah, tetapi tentang memahami akar penyebabnya.

Fokus utama dari Gemba Power adalah membantu pekerja menemukan solusi berdasarkan potensi mereka sendiri. Bukan pemimpin yang datang dengan solusi instan, tetapi pekerja yang diberikan ruang untuk berpikir, mencoba, dan menyempurnakan cara mereka bekerja. Karena pada akhirnya, mereka yang melakukan pekerjaan setiap hari adalah mereka yang paling tahu bagaimana memperbaikinya. Dalam budaya Toyota, ada satu prinsip yang selalu dipegang: pekerja adalah ahli di bidangnya sendiri, dan tugas pemimpin adalah membantu mereka sukses.

Gemba Power bukan hanya alat manajemen—ia adalah filosofi kepemimpinan. Ini adalah cara untuk menciptakan budaya kerja di mana perbaikan tidak datang dari satu orang di atas, tetapi dari setiap individu di dalam organisasi. Jika Anda ingin melihat perubahan nyata dalam cara tim bekerja, mulailah dengan turun ke Gemba. Lihat, dengarkan, dan bantu mereka menemukan jalan terbaik untuk bekerja lebih baik.

### Elemen Kunci dalam Gemba Walk

Ketika seorang pemimpin berjalan ke Gemba—tempat di mana pekerjaan sebenarnya terjadi—ada satu kesalahan umum yang sering terjadi: mereka terlalu cepat memberi koreksi. Naluri untuk segera menunjukkan kesalahan atau menawarkan solusi instan memang alami, tetapi dalam konteks Gemba Walk, pendekatan ini justru bisa menjadi penghalang. Langkah pertama yang benar bukanlah memperbaiki, tetapi mengamati. Dalam Lean Manufacturing, observasi tanpa koreksi adalah fondasi utama. Tujuannya adalah memahami realitas di lapangan sebelum menarik kesimpulan.



## Bab 6: GEMBA Power!

Jika Anda tidak melihat gambaran besar terlebih dahulu, bagaimana Anda bisa tahu apa yang harus diperbaiki?

Setelah observasi, tahap berikutnya adalah mengidentifikasi pemborosan (muda). Tidak semua aktivitas di tempat kerja memberikan nilai tambah. Beberapa di antaranya hanya membuang waktu, tenaga, dan sumber daya tanpa manfaat yang nyata. Apakah ada operator yang terlalu banyak bergerak hanya untuk mengambil alat? Apakah ada mesin yang harus menunggu lama sebelum dapat digunakan? Apakah ada proses yang dilakukan berulang kali tanpa alasan jelas? Semua ini adalah indikasi pemborosan yang harus dihilangkan. Tetapi sebelum Anda dapat menghilangkannya, Anda harus bisa melihatnya.

Namun, melihat pemborosan saja tidak cukup. Anda juga harus bisa mengenali aktivitas yang benar-benar menambah nilai. Dalam setiap lini produksi atau proses bisnis, selalu ada titik di mana sesuatu yang penting terjadi—momen ketika nilai diciptakan. Jika Anda sedang mengamati dapur restoran, nilai diciptakan ketika koki memasak, bukan saat ia berjalan bolak-balik mencari bahan. Jika Anda berada di gudang logistik, nilai terjadi saat barang dikemas dan dikirim, bukan saat ia diletakkan tanpa tujuan. Fokus pada aktivitas nilai tambah ini membantu membedakan antara pekerjaan yang esensial dan pekerjaan yang hanya mengisi waktu.

Tapi bagaimana kita bisa tahu apa yang benar-benar menjadi penyebab masalah? Di sinilah pendekatan investigatif menjadi penting. Banyak pemimpin membuat kesalahan dengan melihat gejala tanpa menggali akar masalahnya. Gemba Walk bukan hanya tentang melihat apa yang salah, tetapi juga mencari tahu mengapa itu terjadi. Teknik seperti 5 Why Analysis bisa membantu dalam hal ini. Misalnya, jika ada produk cacat di lini produksi, jangan hanya berhenti pada kesimpulan bahwa operator melakukan kesalahan.

## Bab 6: GEMBA Power!

Tanyakan mengapa. Apakah ada alat yang tidak berfungsi? Apakah ada standar yang tidak jelas? Apakah ada pelatihan yang kurang? Masalah yang terlihat di permukaan sering kali hanyalah efek dari sesuatu yang lebih dalam.

Setelah memahami masalahnya, barulah kita bisa berbicara tentang perbaikan. Tetapi perbaikan yang baik bukanlah perubahan drastis yang tiba-tiba. Perbaikan terbaik sering kali datang dari perubahan kecil yang terus-menerus dilakukan. Toyota menyebut ini sebagai Kaizen—perbaikan berkelanjutan yang terjadi sedikit demi sedikit, tetapi memiliki dampak besar dalam jangka panjang. Jika sebuah meja kerja diubah posisinya agar lebih mudah diakses oleh operator, itu mungkin terlihat kecil. Tetapi jika perubahan kecil ini menghemat waktu dua detik dalam setiap siklus kerja, bayangkan dampaknya setelah ribuan siklus dalam satu bulan.

Gemba Walk bukanlah tugas sekali jalan. Ia adalah kebiasaan, sebuah pola pikir. Setiap kali seorang pemimpin turun ke lapangan dan benar-benar melihat, mendengar, dan memahami, ia membawa organisasinya selangkah lebih dekat ke efisiensi yang lebih tinggi. Bukan dengan perintah dari ruang rapat, tetapi dengan tindakan langsung di tempat kerja. Dan dalam dunia yang bergerak cepat, organisasi yang paling sukses bukanlah yang paling banyak bicara, tetapi yang paling banyak memahami.

### Poin Penting dalam Gemba Kaizen

Pada proses produksi entah apapun proses bisnis Anda, setiap detiknya itu sangat berharga. Terlalu banyak waktu yang terbuang dalam bentuk pemborosan—menunggu bahan baku, mencari alat kerja, atau bahkan memproduksi sesuatu yang sebenarnya tidak dibutuhkan pelanggan.



## Bab 6: GEMBA Power!

Inilah mengapa Gemba Kaizen menempatkan eliminasi pemborosan sebagai langkah pertama. Muda (waste) bukan hanya tentang barang rusak atau limbah produksi, tetapi juga tentang waktu yang tidak dimanfaatkan dengan baik, gerakan yang tidak efisien, dan sistem kerja yang penuh hambatan. Organisasi yang ingin berkembang tidak bisa hanya fokus pada output—mereka harus berani mengidentifikasi dan menghilangkan setiap detik yang tidak bernilai.

Tapi bagaimana cara melihat pemborosan jika tidak ada yang menyadarinya? Di sinilah peran Visual Management. Dalam pabrik Toyota, misalnya, setiap masalah harus bisa terlihat dalam waktu 5 detik. Itulah mengapa ada papan kontrol, garis zona yang ditandai di lantai, dan sistem andon (lampu indikator masalah) yang memberi sinyal jika ada hambatan dalam proses. Dengan membuat masalah terlihat, perusahaan dapat bertindak lebih cepat sebelum dampaknya membesar. Kebanyakan organisasi baru menyadari ada masalah setelah terlambat—ketika pelanggan sudah komplain atau ketika biaya sudah membengkak. Visual Management memastikan bahwa masalah tidak lagi bersembunyi.

Namun, memperbaiki sistem saja tidak cukup jika lingkungannya tidak mendukung. Prinsip 5S—Sort, Set in order, Shine, Standardize, dan Sustain—adalah fondasi dari lingkungan kerja yang efisien. Di pabrik, setiap alat harus memiliki tempatnya sendiri, setiap stasiun kerja harus bersih dan rapi, dan setiap standar harus dijaga. Jika operator harus menghabiskan lima menit hanya untuk mencari alat yang hilang, itu sudah termasuk pemborosan.

Organisasi yang menerapkan 5S dengan baik tahu bahwa efisiensi tidak datang dari bekerja lebih cepat, tetapi dari bekerja lebih tertata.



## Bab 6: GEMBA Power!

Tetapi siapa yang paling tahu tentang pekerjaan mereka? Jawabannya bukan manajer di kantor, bukan analis di ruang rapat, tetapi karyawan yang berada langsung di Gemba. Mereka melihat masalah setiap hari, mereka menghadapi hambatan dalam alur kerja, dan mereka sering kali memiliki ide sederhana namun brilian untuk memperbaikinya. Namun, dalam banyak organisasi, suara mereka tidak terdengar. Gemba Kaizen memastikan bahwa setiap karyawan bukan hanya eksekutor, tetapi juga inovator. Dengan melibatkan mereka dalam setiap tahap perbaikan, bukan hanya proses yang membaik, tetapi juga semangat dan keterlibatan mereka dalam bekerja.

Untuk memastikan perbaikan yang benar-benar berdampak, Gemba Kaizen mengandalkan konsep 5 Gen—Gemba (tempat nyata), Gembutsu (objek nyata), Genjitsu (fakta nyata), Genri (prinsip nyata), dan Gensoku (standar nyata). Prinsip ini memastikan bahwa setiap keputusan berbasis data dan realitas di lapangan, bukan asumsi atau laporan yang sudah difilter. Organisasi yang menerapkan 5 Gen dengan baik tidak akan terjebak dalam kebijakan yang tidak sesuai dengan kondisi nyata di tempat kerja. Mereka memastikan bahwa keputusan yang diambil bukan hanya terlihat baik di atas kertas, tetapi juga efektif di lapangan.

Dan ketika Gemba Kaizen diterapkan dengan sungguh-sungguh, perubahan bukan hanya terjadi di tingkat proses, tetapi juga dalam pola pikir setiap individu di dalam organisasi. Karyawan yang sebelumnya hanya dianggap sebagai eksekutor kini menjadi bagian dari solusi, memiliki suara, dan merasa dihargai. Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih kuat—di mana setiap orang merasa memiliki tanggung jawab untuk terus memperbaiki dan mengembangkan sistem yang ada.



## Bab 6: GEMBA Power!

Ketika tim di lapangan merasa diberdayakan, keterlibatan dan motivasi mereka meningkat, yang pada akhirnya berdampak langsung pada produktivitas dan daya saing perusahaan.

Pada akhirnya, kesuksesan sejati dalam Gemba Kaizen bukan hanya tentang menemukan masalah, tetapi tentang menciptakan lingkungan di mana setiap individu berani mengajukan solusi dan memiliki keyakinan untuk mencoba perbaikan baru. Kini, pertanyaannya adalah: apakah Anda siap untuk mendengarkan suara mereka yang paling memahami pekerjaan dan menjadikan mereka bagian dari perubahan?

### Kaizen Gemba Walk

Sekelompok supervisor berdiri di samping mesin produksi, mengamati bagaimana lembaran plastik LLDPE keluar dari ekstruder. Mereka tidak hanya melihat—mereka memperhatikan setiap detail: apakah operator mengikuti SOP? Apakah ada tanda-tanda pemborosan waktu atau material? Apakah proses berjalan dengan stabil atau ada ketidakseimbangan yang tersembunyi? Inilah **Gemba Power**, filosofi yang bukan hanya sekadar berjalan di lantai produksi, tetapi benar-benar melihat, memahami, dan mengubah sesuatu menjadi lebih baik.

Bagi banyak perusahaan, Kaizen Walk masih dianggap sebagai formalitas. Pemimpin datang, melihat, bertanya beberapa hal, dan kembali ke kantor dengan catatan yang sering kali tidak ditindaklanjuti. Tapi di organisasi yang benar-benar memahami continuous improvement, Gemba bukan sekadar observasi—ini adalah bentuk kepemimpinan yang paling mendasar. Kaizen Walk yang sesungguhnya adalah keterlibatan aktif, bukan sekadar inspeksi. Ini tentang membantu tim di lapangan memahami masalah, menyelesaikannya, dan memastikan perbaikan menjadi bagian dari budaya kerja.



Semua bermula dari kepatuhan terhadap keselamatan dan SOP. Tidak peduli seberapa canggih teknologi yang digunakan, jika aturan dasar tentang keselamatan dan prosedur operasional tidak dipatuhi, maka proses perbaikan tidak akan pernah benar-benar dimulai. Operator yang merasa aman dalam bekerja cenderung lebih fokus, lebih disiplin, dan lebih proaktif dalam menemukan peluang peningkatan. Keamanan bukan hanya tentang menghindari kecelakaan—ini adalah fondasi dari lingkungan kerja yang produktif.

Dari kepatuhan SOP, lahirlah kinerja mutu yang lebih tinggi. Sebuah pabrik dengan kepatuhan yang ketat akan menghasilkan lebih sedikit cacat produk, lebih sedikit limbah, dan lebih banyak efisiensi. Ketika kualitas menjadi prioritas, seluruh alur kerja akan terpengaruh secara positif. Pekerja tidak sekadar menyelesaikan tugasnya, tetapi mulai memahami bahwa setiap langkah dalam proses produksi memiliki dampak besar terhadap hasil akhir. Di sinilah perbedaan antara pabrik yang hanya "berjalan" dan pabrik yang benar-benar "berkembang".

## Bab 6: GEMBA Power!

Namun, Kaizen Walk tidak berhenti pada mutu saja. Ini bergerak lebih jauh—mengevaluasi kinerja proses secara keseluruhan. Seberapa lancar aliran material? Apakah ada bottleneck yang menghambat produksi? Apakah ada pekerjaan berulang yang sebenarnya bisa diotomatisasi? Dengan memahami kinerja proses, tim dapat mulai menemukan di mana pemborosan terjadi dan bagaimana cara menghilangkannya. Eliminasi pemborosan bukan tentang bekerja lebih keras, tetapi tentang membuat pekerjaan lebih cerdas.

Dan di sinilah problem-solving mengambil peran utama. Setiap proses produksi menghadapi tantangan, tetapi perbedaan antara organisasi yang sukses dan yang stagnan adalah bagaimana mereka menangani masalah tersebut.

Apakah mereka hanya menutupinya dengan solusi sementara? Ataukah mereka menggali hingga ke akar penyebabnya dan memastikan solusi yang berkelanjutan?

Kaizen Walk yang efektif memastikan bahwa setiap masalah tidak hanya diidentifikasi, tetapi juga dianalisis dengan mendalam dan diperbaiki dengan tindakan nyata.

Pada akhirnya, dukungan kinerja dari seluruh organisasi menjadi faktor penentu keberlanjutan perbaikan. Tanpa komitmen dari semua level dalam perusahaan, bahkan ide terbaik pun hanya akan berakhir sebagai catatan dalam laporan bulanan. Ketika Gemba Power diterapkan dengan disiplin dan konsistensi, hasilnya bukan hanya peningkatan kualitas dan produktivitas, tetapi juga perubahan budaya kerja yang lebih dinamis dan inovatif. Dari pengurangan downtime, optimasi inventaris, hingga efisiensi ruang produksi—semuanya bermuara pada satu hal: bagaimana kita menjalankan Kaizen dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.



## Bab 6: GEMBA Power!

Jadi, pertanyaannya sekarang bukan apakah organisasi Anda sudah melakukan Gemba Walk, tetapi sejauh mana Anda benar-benar memahami dan menerapkannya dengan maksimal? Perubahan tidak terjadi hanya dengan konsep atau template—ia terjadi ketika kita berani terjun ke lapangan, mendengarkan tim, dan bekerja bersama untuk menciptakan perbaikan yang berkelanjutan.

Gemba Power bukan tentang melihat proses—tetapi tentang memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi memiliki kekuatan untuk membuat perbedaan.

Dalam Kaizen Walk dengan Gemba Power, ada beberapa elemen kunci yang harus selalu diperhatikan: **kepatuhan terhadap keselamatan dan SOP, peningkatan kinerja mutu, evaluasi proses secara menyeluruh, eliminasi pemborosan, problem-solving yang mendalam, serta dukungan kinerja dari seluruh tim.** Semua ini bukan hanya tentang menjalankan inspeksi, tetapi tentang membangun budaya perbaikan berkelanjutan yang melibatkan setiap orang dalam organisasi. Ketika Kaizen Walk dilakukan dengan komitmen yang nyata—turun ke lapangan, mengamati dengan cermat, bertanya, mendengarkan, dan menindaklanjuti perbaikan dengan aksi nyata—hasilnya akan jauh lebih dari sekadar peningkatan produktivitas. Ini adalah transformasi mindset, di mana setiap individu merasa memiliki proses dan berkontribusi aktif dalam menciptakan perubahan yang nyata dan berkelanjutan.

## Autonomous Operator, Kemandirian Operasi

Masih di suasana pabrik – extruder blown film LLDPE. Operator blown-film berjalan di sepanjang jalur produksi, memeriksa tekanan udara, suhu, dan ketebalan film plastik yang keluar dari die head.



## Bab 6: GEMBA Power!

Di sinilah kesuksesan manufaktur tidak hanya bergantung pada teknologi canggih, tetapi juga pada kemampuan operator untuk menjadi ahli dalam proses yang mereka jalankan. Tidak ada ruang bagi mereka yang hanya sekedar mengikuti instruksi tanpa memahami esensinya. Di dunia manufaktur yang kompetitif, seorang operator bukan hanya eksekutor, tetapi pemilik penuh dari proses yang mereka jalankan.

Dan, satu hal yang sering dilupakan oleh banyak perusahaan adalah bahwa hasil besar tidak mungkin dicapai sendirian. Tidak ada seorang pun yang bisa mengendalikan seluruh proses produksi seorang diri, tidak peduli seberapa terampil atau berpengalaman mereka. Dampak besar membutuhkan keterlibatan banyak orang, dan semakin besar keterlibatan itu, semakin kompleks tantangan yang harus dihadapi. Tetapi justru di sinilah letak kekuatan sebenarnya—ketika setiap individu dalam tim memahami perannya, memiliki tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya, dan bekerja bersama untuk mencapai standar yang lebih tinggi.

Konsep **Autonomous Operator** lahir dari filosofi TPM (Total Productive Maintenance), khususnya pilar kedua: Autonomous Maintenance.

Gagasan ini pertama kali dikembangkan oleh Seiichi Nakajima, yang mengamati praktik manajemen perawatan di Nippo Denso, pemasok Toyota di tahun 1950-an. Dalam pengamatannya, Nakajima San menemukan bahwa operator yang memiliki kemandirian dalam merawat mesin dan memastikan mutu hasil kerja mereka menunjukkan tingkat efisiensi yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang hanya menunggu teknisi untuk menangani masalah.

Karena mereka percaya Operator adalah ahlinya proses dan orang yang paling tahu tentang pekerjaannya.

### AUTONOMOUS OPERATOR

- Apa pekerjaannya?
- Apa tugas dan tanggung jawabmu?

- Apa syaratnya untuk bisa menjalankan proses?
- Apa parameter proses?
- Apa parameter hasil proses?
- Apa CTS, CTQ, CTM?
- Bagaimana perawatannya?

- Apa yang dihasilkan dari pekerjaannya?
- Apa target pekerjaannya?
- Apa parameter keberhasilan targetmu?
- Parameter mutu apa pada keberhasilan?

- Alat kerja seperti apa yang kamu butuhkan?
- Bagaimana cara menggunakannya?
- Bagaimana cara merawat alat kerjamu?

- Sumber daya apa yang kamu butuhkan untuk mencapai target mu?
- Dukungan apa yang kamu butuhkan?

- Input apa saja yang kamu butuhkan?
- Apa parameter inputmu dinyatakan baik untuk bisa diproses?
- Bagaimana cara memeriksanya?
- Bagaimana kamu memahami jenis dan spesifikasi input?

Wawang Sukmoro | cs@tulipmpp.com | www.jagokaizen.com

Dalam kerangka kerja Input – Process – Output – Tools/Machine – Resources, operator tidak hanya dituntut untuk memahami bagaimana mengoperasikan mesin, tetapi juga bagaimana memastikan setiap parameter dalam proses produksi berjalan sesuai standar. Mereka harus tahu jenis material yang masuk (input), bagaimana material itu diproses dalam ekstruder (process), kualitas lembaran plastik yang dihasilkan (output), bagaimana merawat peralatan kerja mereka (tools/machine), dan sumber daya apa yang mereka butuhkan (resources). Dengan kata lain, mereka bukan hanya bagian dari sistem, tetapi mereka adalah sistem itu sendiri.

Dan, kemandirian ini tidak muncul begitu saja. Dibutuhkan kedewasaan profesional—kesadaran bahwa setiap tindakan yang dilakukan memiliki dampak langsung terhadap hasil produksi. Operator yang memiliki self-leadership yang tinggi tidak perlu diawasi setiap saat, karena mereka sudah memahami standar kerja dan secara otomatis mematuhi prosedur tanpa harus diingatkan.

## Bab 6: GEMBA Power!

Mereka yang masih bergantung pada supervisi ketat menunjukkan bahwa mereka belum mencapai tingkat kepemimpinan mandiri yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja berkelas dunia.

Kemandirian ini mencerminkan kedewasaan dalam kepemimpinan diri (self-leadership)—di mana konsistensi hasil kerja tidak bergantung pada pengawasan, tetapi pada disiplin dan kepatuhan terhadap standar kerja yang sudah terinternalisasi. Operator yang memiliki self-leadership tinggi tidak perlu didorong untuk bekerja dengan baik; mereka melakukan pekerjaan dengan standar tinggi karena mereka tahu bahwa itulah cara terbaik untuk mencapai hasil terbaik.

Dan semua itu tidak hanya dilakukan saat produksi berjalan. Perawatan dan pemeliharaan dilakukan saat Cleaning on/in Process (COP), saat change over, saat startup, pada downtime, atau bahkan ketika tidak ada perencanaan produksi. Autonomous Operator tidak hanya memastikan bahwa mesin bekerja dengan baik saat produksi berlangsung, tetapi juga memastikan bahwa mesin siap untuk produksi berikutnya.

Perawatan – sebagai Operator Mandiri meliputi: 5S, Cleaning, Inspection, Lubrication, dan juga Tightening. Jika saja mereka mampu melakukan kemandirian dengan baik, maka mesin akan terawat, proses menjadi handal, dan kinerja mutu mampu memenuhi batasan syarat spesifikasi.

Dalam sebuah sistem yang berjalan dengan filosofi Autonomous Operator, produktivitas bukan lagi tentang berapa banyak produk yang dihasilkan dalam sehari, tetapi tentang bagaimana setiap individu dalam sistem memahami, merawat, dan terus meningkatkan proses kerja mereka.

## Bab 6: GEMBA Power!

Mesin yang terawat baik akan bekerja dengan lebih stabil, material yang dikontrol dengan baik akan menghasilkan produk berkualitas tinggi, dan operator yang memahami prosesnya akan mampu mengantisipasi masalah sebelum terjadi.

Pada akhirnya, keunggulan manufaktur tidak datang dari teknologi atau mesin terbaru, tetapi dari orang-orang yang menjalankan sistem tersebut dengan penuh kepemilikan dan tanggung jawab. Ketika setiap operator menjadi ahli dalam proses yang mereka jalankan, perusahaan tidak hanya mendapatkan hasil yang lebih baik, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih kuat, lebih produktif, dan lebih berkelanjutan.

### Tiga Prinsip Gemba Power!

Di lantai produksi yang dimanis, operator sibuk dengan tugasnya masing-masing, dan supervisor berjalan menyusuri jalur produksi dengan clipboard di tangan. Tapi ada satu hal yang membedakan antara pemimpin yang sekadar mengawasi dan pemimpin yang benar-benar memahami. Bukan seberapa sering mereka memberi perintah, tetapi seberapa dalam mereka bertanya dan mendengarkan. Inilah inti dari Gemba Walk—bukan sekadar hadir di lapangan, tetapi terlibat dengan kesadaran penuh, memahami alur kerja, dan menciptakan hubungan yang bermakna dengan tim.

Banyak pemimpin datang ke Gemba dengan satu tujuan: memperbaiki sesuatu secepat mungkin. Mereka memberikan arahan, menunjukkan kesalahan, dan berharap masalah segera diselesaikan. Namun, mengapa tidak berbalik bertanya terlebih dahulu? Mengapa mesin ini sering bermasalah? Apa kendala terbesar yang dihadapi operator?



## Bab 6: GEMBA Power!

Bagaimana mereka menyelesaikan masalah sebelum tim pemeliharaan turun tangan? Bertanya lebih banyak daripada mengarahkan bukan sekadar teknik, tetapi filosofi. Dengan bertanya, pemimpin membantu operator berpikir, menyadari solusi yang mungkin tidak mereka sadari sebelumnya, dan yang lebih penting, memunculkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya.

Mengajukan pertanyaan yang baik bukan tentang mencari jawaban cepat, tetapi tentang membangkitkan kesadaran. Pertanyaan yang tepat memancing inisiatif, membangun kreativitas, dan mendorong operator untuk tidak hanya mengikuti prosedur, tetapi memahami alasan di baliknya. Pertanyaan menciptakan ruang bagi diskusi, bukan sekadar instruksi satu arah. Dan yang terpenting, pertanyaan yang tulus tanpa menghakimi menciptakan hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan tim di lapangan.

Namun, bertanya saja tidak cukup. Mengamati dan menyimak dengan baik adalah kunci berikutnya. Seorang pemimpin yang berjalan di Gemba bukan hanya mengajukan pertanyaan, tetapi juga melihat apa yang tidak dikatakan oleh operator. Bagaimana mereka menangani peralatan? Apakah ada ekspresi frustrasi saat mereka bekerja? Apakah ada hambatan yang tidak terucapkan? Dengan mendengarkan secara aktif menggunakan teknik "Receive, Acknowledge, Summarize, Ask", pemimpin tidak hanya memahami proses, tetapi juga membangun kepercayaan bahwa mereka benar-benar peduli dengan timnya.

Kemampuan mengamati ini memunculkan rasa ketertarikan dan keingintahuan yang tulus. Banyak pemimpin datang ke lantai produksi dengan sikap seorang auditor—hanya mencari kesalahan. Tetapi pemimpin yang efektif datang dengan rasa ingin tahu yang murni.



## Bab 6: GEMBA Power!

Apa yang membuat operator bekerja lebih cepat hari ini? Apa inovasi kecil yang mereka lakukan untuk mengatasi kendala harian? Apa yang bisa dipelajari dari kebiasaan-kebiasaan mereka? Dengan sikap ini, Gemba Walk menjadi lebih dari sekadar rutinitas – Gemba menjadi perjalanan pembelajaran yang nyata.

Lebih jauh lagi, empati adalah elemen penting dalam interaksi ini. Operator tidak hanya menghadapi tekanan target produksi dan tuntutan kualitas, tetapi mereka juga manusia yang mungkin sedang berjuang dengan masalah pribadi. Ketika seorang pemimpin hadir dengan empati, mereka bukan hanya menjadi figur otoritatif, tetapi juga seseorang yang bisa dipercaya. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya membantu menyelesaikan masalah teknis, tetapi juga membangun lingkungan kerja di mana setiap orang merasa dihargai dan didukung.

Pada akhirnya, Gemba Walk bukan sekadar berjalan di lantai produksi, tetapi tentang memahami dan membangun koneksi dengan orang-orang yang menjalankan proses itu setiap hari. Bertanya lebih banyak, mengamati lebih dalam, dan menunjukkan ketertarikan yang tulus bukan hanya akan menghasilkan perbaikan proses, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih kuat, lebih inovatif, dan lebih manusiawi. Jika seorang pemimpin ingin mendapatkan wawasan terbaik tentang organisasinya, mereka tidak perlu menghabiskan lebih banyak waktu di ruang rapat. Mereka hanya perlu turun ke Gemba, bertanya, mendengarkan, dan benar-benar peduli.

Tiga elemen penting dalam Gemba: **bertanya lebih banyak daripada mengarahkan, mengamati dan menyimak dengan baik**, serta **membangun rasa ketertarikan dan empati** – adalah fondasi utama dalam menciptakan proses kerja yang lebih efektif dan manusiawi.



**Bab 6: GEMBA Power!**

Ketika para pimpinan lini kerja benar-benar mempraktikkan ketiga elemen ini, mereka bukan hanya meningkatkan kualitas proses kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih kolaboratif dan inovatif. Operator merasa lebih dihargai, lebih berani mengambil inisiatif, dan lebih terlibat dalam perbaikan berkelanjutan. Hasilnya? Peningkatan produktivitas, efisiensi yang lebih baik, dan budaya kerja yang lebih sehat. Pada akhirnya, Gemba yang dijalankan dengan baik bukan hanya mengoptimalkan proses, tetapi juga membentuk tim yang lebih solid dan siap menghadapi tantangan industri di masa depan.



**PT Ganda Alam Makmur**  
**LEADING TEAM - SINERGI - Team Building, Batch #02**  
**Membangun Tim Berkinerja Tinggi pada Peningkatan Produktivitas dan Profitabilitas Bisnis**



# GEMBA POWER



# 07

*Seni dari 'Gemba Walk'*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Jangan keliling hanya untuk melihat.  
Bertanya dan mendengarkan  
lebih banyak karena itu esensi penting.*



– James Womack

## Rendang dan Kaizen Gemba Power

Matahari siang bersinar terik di Jakarta saat mobil kami melaju dari KIIIC Karawang menuju Pulogadung. Selepas Monthly Management Review Meeting, saya dan Kobayashi San sepakat untuk makan siang terlebih dahulu sebelum melanjutkan perjalanan ke pabrik. Pilihan kami jatuh pada Pagi Sore Restaurant di Rawamangun, salah satu restoran Padang terbaik yang terkenal dengan rendang dagingnya yang autentik.

"Wang San, saya sangat penasaran dengan rendang," ujar Kobayashi San begitu kami masuk ke dalam restoran yang modern, tetapi tetap mempertahankan nuansa tradisional khas Minang.

Saya tersenyum. "Kalau begitu, ini waktu yang tepat untuk mencicipinya, Kobayashi San. Rendang bukan sekadar makanan, tapi sebuah seni dalam memasak. Perlu kesabaran dan teknik yang tepat agar hasilnya sempurna."

Kami duduk di meja yang menghadap ke jendela besar, sementara pelayan mulai menyusun aneka lauk khas Padang di atas meja.

### Kesabaran dalam Rendang dan Kaizen

Saat pelayan meletakkan sepiring rendang di depan kami, aroma rempah yang kaya langsung menguar. Saya mengambil satu potong dan menunjukkannya kepada Kobayashi San.

"Daging ini dimasak berjam-jam hingga bumbu meresap sempurna. Prosesnya tidak bisa instan. Harus sabar, harus terus diaduk, dan tidak boleh terburu-buru," ujar saya.

Kobayashi San mengangguk sambil mencoba suapan pertamanya. "Hmm... ini luar biasa! Rasa rempahnya begitu dalam, dagingnya empuk. Tapi benar juga, pasti butuh waktu lama untuk mencapai tekstur seperti ini."

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

"Betul San, dan ini mirip dengan Kaizen Gemba Power yang sering kita bahas. Transformasi di tempat kerja juga tidak bisa instan. Harus ada pemilihan proses yang tepat, observasi mendalam, serta eksekusi yang disiplin dan konsisten."

### Memilih 'Bahan' yang Tepat dalam Kaizen

Kobayashi San mengangkat alisnya. "Jadi, tahap pertama dalam Kaizen itu seperti memilih bahan terbaik untuk rendang?"

Saya mengangguk.

"Tepat sekali! Kita harus menentukan tema dan sasaran perbaikan yang tepat, sama seperti memilih daging sapi yang berkualitas tinggi. Kalau bahan dasarnya sudah bagus, hasil akhirnya juga akan lebih optimal."

Kobayashi San menyentuh dagunya, berpikir sejenak. "Lalu setelah itu? ... Anooo... anooo..."

Kobayashi masih berpikir. Mencoba memilih kata yang tepat.

"Wang. Itu sama seperti meracik bumbu rendang, kita harus pergi ke Gemba—ke tempat kerja langsung—untuk mengamati dengan cermat. Jangan hanya melihat dari laporan di atas meja. Kita harus melihat langsung prosesnya, seperti bagaimana seorang koki memeriksa apakah bumbu sudah meresap atau belum."

### Mengaduk Proses dengan Konsisten

Kobayashi San mulai memahami analoginya.

"Jadi, setelah mengamati, kita mencatat hasilnya dan mulai mengaduk prosesnya agar semua bahan menyatu sempurna?"

Kembali dia berpikir.

Mungkin mencoba menyesuaikan pemahaman rendang dalam masakan Jepang itu seperti apa.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

"Betul San, kita harus mengidentifikasi pemborosan dan mengambil tindakan yang tepat. Dalam memasak rendang, kalau kita tidak terus mengaduk dan memperhatikan api, santannya bisa pecah dan hasilnya jadi tidak maksimal. Begitu juga dalam Kaizen, jika kita tidak disiplin dalam eksekusi, maka pemborosan tetap ada dan hasilnya tidak akan optimal."

Kobayashi San tertawa kecil. "Jadi dalam bisnis, kita juga harus 'mengaduk' proses kerja kita terus-menerus?"

"Ya, dan ini bukan pekerjaan satu kali. Sama seperti memasak rendang yang butuh waktu lama dan perhatian penuh, Kaizen juga membutuhkan kesabaran. Tidak bisa hanya sekali perbaikan, lalu selesai. Harus terus dipantau dan diperbaiki." Saya menyetujuinya.

### **Menghasilkan Standarisasi yang Sempurna**

Kami melanjutkan makan, menikmati kelezatan hidangan yang disajikan. Setelah beberapa saat, Kobayashi San meletakkan sendoknya dan berkata, "Jadi, bagian terakhirnya adalah memastikan hasil akhirnya konsisten?"

"Tepat," jawab saya. "Sama seperti rendang yang harus dimasak dengan teknik yang benar hingga mencapai tekstur dan rasa yang sempurna, Kaizen juga harus mencapai standarisasi perbaikan yang berkelanjutan. Hasilnya harus bisa diterapkan dalam jangka panjang dan menjadi bagian dari budaya kerja perusahaan."

Kobayashi San mengacungkan jempol sembari mengelap pipi dengan serbetnya. "Saya mulai paham, Wang San. Rendang dan Kaizen punya prinsip yang sama—kesabaran, disiplin, dan eksekusi yang konsisten."

"Jadi gitu, ya Kobayashi san. Dan yang paling penting, tidak boleh ada solusi instan." Saya melanjutkan.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

“Baik dalam memasak maupun dalam bisnis, yang terbaik selalu membutuhkan waktu dan dedikasi.”

Kami menyedap teh hangat kami, menikmati suasana restoran yang nyaman. Sore itu, di tengah kesederhanaan makanan Padang yang kaya akan filosofi, sebuah pemahaman baru tentang Kaizen Gemba Power lahir di antara percakapan kami.

### Langkah 1: Menentukan Tema dan Sasaran

Seorang manajer baru, dia berdiri di tepi lantai produksi, mengamati jalannya operasi. Mesin berdengung, operator bergerak dengan ritme yang teratur, dan jalur produksi tampak hidup. Namun, apakah semuanya benar-benar berjalan dengan efisien? Apakah ada sesuatu yang bisa diperbaiki? Tanpa arah yang jelas, sebuah Gemba Walk bisa menjadi sekadar tur keliling tanpa hasil nyata. Seperti seorang petualang yang menelusuri peta, langkah pertama dalam setiap perjalanan perbaikan adalah menentukan tema dan sasaran.

Misalkan, Anda hendak memasak rendang. Anda tidak bisa langsung melemparkan semua bahan ke dalam panci dan berharap hasilnya sempurna. Anda harus memilih daging yang berkualitas, memastikan bumbu yang digunakan tepat, dan menentukan bagaimana proses memasaknya akan berlangsung. Gemba Walk bekerja dengan cara yang sama. Sebelum memulai, Anda harus menetapkan fokus utama—apakah Anda ingin meningkatkan efisiensi produksi?

Mengurangi pemborosan? Atau mungkin memastikan keselamatan kerja lebih baik?

Setiap tema yang dipilih menjadi kompas yang mengarahkan langkah selanjutnya.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Jika tujuannya adalah meningkatkan efisiensi produksi, maka pengamatan akan difokuskan pada aliran kerja, waktu siklus, dan hambatan yang memperlambat proses. Jika yang ingin dicapai adalah pengurangan pemborosan, maka pencarian harus tertuju pada muda (pemborosan), mura (variasi berlebihan), dan muri (beban kerja yang berlebihan). Dengan menetapkan tema yang jelas, Anda memastikan bahwa setiap observasi dan pertanyaan yang diajukan selama Gemba Walk memiliki arah yang tepat.

Namun, menentukan tema saja tidak cukup. Kita perlu menghubungkannya dengan data nyata. Customer feedback, target perusahaan, Key Performance Indicators (KPI), hingga variabilitas dalam 4M (Man, Machine, Material, Method) menjadi bahan baku yang membantu menyusun sasaran yang konkret. Apakah ada keluhan pelanggan tentang keterlambatan pengiriman? Apakah tingkat cacat produk lebih tinggi dari target? Apakah ada operator yang merasa kesulitan karena alat kerja yang tidak ergonomis? Semua ini adalah titik awal yang membantu mengarahkan fokus Gemba Walk ke area yang benar-benar membutuhkan perbaikan.

Yang menarik, menetapkan tema bukan sekadar keputusan manajerial dari atas. Operator, supervisor, dan tim di lapangan juga perlu dilibatkan. Mereka adalah orang-orang yang paling dekat dengan masalah dan sering kali memiliki wawasan berharga tentang apa yang sebenarnya terjadi. Saat Anda bertanya kepada mereka, "Menurut Anda, apa tantangan terbesar dalam pekerjaan sehari-hari?" Anda mungkin menemukan bahwa masalah yang terlihat kecil bagi manajemen bisa menjadi hambatan besar di lapangan.

Pada akhirnya, menentukan tema dan sasaran bukan sekadar formalitas—ini adalah fondasi dari seluruh perjalanan perbaikan.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Dengan tujuan yang jelas, Gemba Walk menjadi lebih dari sekadar inspeksi. Ia menjadi alat yang membantu mengidentifikasi masalah yang nyata, menggali akar penyebabnya, dan menemukan solusi yang benar-benar berdampak. Seperti dalam memasak rendang, hasil akhirnya bergantung pada bagaimana kita memulai. Jika kita memulainya dengan bahan terbaik dan metode yang tepat, hasil akhirnya pasti lebih sempurna.

### Langkah 2: Pergi ke Gemba dan Amati dengan Seksama

#### AIT, Amati Interaksi Tegas!

Ketika Anda melakukan Gemba, bisa saja napas Anda – perlahan mengikuti ritme suara mesin yang berdentung. Anda melihat operator bekerja, tubuh mereka bergerak otomatis seperti bagian dari sistem yang lebih besar. Namun, ia tidak langsung berbicara. Ia tahu, langkah pertama dalam Gemba bukanlah memberi instruksi, tetapi mengamati. Ini bukan soal mencari kesalahan, bukan pula tentang menampilkan kewenangan. Ini adalah tentang memahami.

#### Hadir dan Fokus di Tempat Kejadian

Di dalam Gemba, **A itu Amati**. Hadir dan Fokus di Tempat Kejadian. Pengamatan adalah kunci pertama. Anda tidak bisa hanya berjalan sekilas dan menganggap Anda sudah memahami segalanya. Observasi yang baik membutuhkan kehadiran penuh. Anda tidak hanya melihat dengan mata, tetapi juga membaca ekspresi operator, mendengarkan suara mesin, merasakan aliran pekerjaan.

Apakah ada operator yang terlihat frustrasi? Apakah ada gerakan yang tampak berulang dan tidak efisien? Semua jawaban ada di sana, tetapi hanya jika Anda benar-benar memperhatikannya.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

la menerapkan ESIA dengan pertama-tama menghilangkan langkah yang tidak perlu (Eliminate), menyederhanakan aliran kerja dengan memastikan tidak ada langkah berulang (Simplify), meningkatkan proses dengan nozzle pembersih yang lebih efisien (Improve), dan akhirnya mengotomatiskan pencucian dengan sistem conveyer berbasis sensor (Automate).

Jani tertawa kecil. "Kalian hanya melihat proses, tapi bagaimana dengan orangnya?"

### **I = Interaksi: Memahami, Bukan Mengawasi**

Setelah mengamati, langkah berikutnya adalah I atau Interaksi: Memahami, Bukan Mengawasi. Tapi ini bukan sekadar berbicara –ini tentang membangun hubungan.

Di sinilah 3C berperan: Communication, Coordination, dan Collaboration.

- Communication (Komunikasi) bukan hanya menyampaikan pesan, tetapi juga mendengarkan. Tanyakan pertanyaan yang membuka percakapan, bukan yang memojokkan. Misalnya, alih-alih bertanya, "Kenapa kamu lambat?", lebih baik bertanya, "Apa tantangan terbesar dalam proses ini?"
- Coordination (Koordinasi) memastikan bahwa setiap orang dalam tim memahami perannya dan bekerja selaras dengan yang lain. Gemba Walk bukanlah inspeksi sepihak, melainkan usaha bersama untuk mencari solusi.
- Collaboration (Kolaborasi) adalah puncaknya. Jika komunikasi dan koordinasi sudah terbangun, maka bekerja sama dalam mencari perbaikan akan terjadi secara alami. Operator akan lebih terbuka untuk berbagi ide dan inovasi. Mereka bukan sekadar pelaksana, mereka adalah ahli di bidang mereka sendiri.

### **Bukan Menghakimi Tapi Memberi Penjelasan**

T-nya, Tegas. Tegas bukan TEGA!

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Tegas bukan berarti keras. Tegas bukan berarti mencari kesalahan. Tegas berarti Anda memiliki standar yang jelas, tetapi tetap memiliki empati. Seorang operator mungkin sedang berjuang, bukan hanya dengan tuntutan kerja, tetapi juga dengan tekanan keluarga, ekonomi, atau kondisi di luar pekerjaannya. Anda tidak bisa hanya datang dan mengkritik.

Sebaliknya, Anda hadir untuk memberi dukungan, bukan sekadar mengawasi. Jika ada prosedur keselamatan yang diabaikan, Anda tidak serta-merta menghardik. Sebaliknya, Anda bisa mengatakan, "Saya melihat ada sesuatu yang bisa kita tingkatkan untuk memastikan keselamatan kerja lebih baik. Bisakah kita mendiskusikannya?" Ini menunjukkan bahwa Anda peduli, bukan hanya sebagai manajer, tetapi sebagai rekan kerja yang ingin membantu.

### **Menjadi Teman yang Netral, Bukan Polisi Kesalahan**

Saat seseorang merasa diawasi untuk dicari kesalahannya, mereka akan cenderung menutup diri. Namun, jika mereka merasa didengar, dihargai, dan dipahami, mereka akan berbicara, berbagi ide, bahkan menyampaikan masalah sebelum menjadi lebih besar. Kehadiran Anda harus netral—bukan sebagai pengawas yang mengintai, tetapi sebagai pemimpin yang ingin membantu. Kunci dari interaksi yang baik di Gemba adalah empati dan apresiasi.

### **Menyampaikan Masukan dengan Waktu yang Tepat**

Ada saatnya untuk memberikan masukan, tetapi ada juga saatnya untuk menahan diri. Jika di tengah Gemba Walk Anda melihat kesalahan, bukan berarti Anda harus langsung mengoreksi. Beberapa hal lebih baik didiskusikan dalam setting yang lebih santai dan kolaboratif. Jika masalahnya besar, siapkan pertemuan singkat setelahnya, di mana operator dan manajer bisa duduk bersama untuk mencari solusi.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Perbaikan yang baik adalah perbaikan yang diterima dan dijalankan oleh semua orang.

### **AIT sebagai Pola Pikir, Bukan Sekadar Metode**

Pada akhirnya, Amati, Interaksi, Tegas (AIT) bukan sekadar teknik dalam Gemba, tetapi pola pikir seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya mengamati, tetapi juga memahami. Tidak hanya berinteraksi, tetapi juga membangun kepercayaan. Tidak hanya tegas, tetapi juga mendukung timnya untuk berkembang.

Ketika prinsip ini diterapkan, Gemba Walk bukan sekadar ritual harian, tetapi menjadi alat transformasi yang nyata. Operator merasa dihargai, manajer mendapatkan wawasan yang lebih akurat, dan organisasi bergerak menuju perbaikan yang berkelanjutan. Dan di saat itulah, Gemba bukan lagi tempat yang penuh tekanan, tetapi menjadi ruang bagi inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan bersama.

### **Radar Sensasi Pengamatan**

Ritme Mesin dalam ambang batas aman, dan operator bekerja dalam detak yang teratur, dan dari kejauhan semuanya kedengaran seperti musik pabrik yang apik. Tapi apa benar semuanya baik-baik saja?

Bagaimana jika ada panas berlebih di salah satu mesin? Bagaimana jika bau gas yang samar adalah pertanda kebocoran? Di sinilah perbedaan antara sekadar melihat dan benar-benar mengamati.

Pada Kaizen dan Gemba, mengamati bukan hanya tentang melihat, tetapi tentang menggunakan seluruh indera. Seorang koki hebat tidak hanya mencicipi masakannya, tetapi juga mencium aroma rempah-rempah, memperhatikan warna saus, dan merasakan teksturnya di lidah.





Begitu pula seorang pemimpin di lantai produksi. Mereka harus melihat, mendengar, mencium, dan merasakan ritme kerja. Bukan hanya mempercayai laporan, tetapi memeriksa langsung dengan mata dan panca indera mereka sendiri.

Bayangkan Anda berjalan di sepanjang lini produksi. Tiba-tiba, Anda merasakan udara yang lebih panas dari biasanya. Bukan hanya perasaan, ini nyata. Tapi panas dari mana? Mesin mana yang mengeluarkan suhu berlebih? Apa dampaknya terhadap operator di sekitarnya? Apakah ada komponen yang bisa aus lebih cepat karena panas ini? Ini bukan sekadar rasa ingin tahu, ini adalah pendekatan ilmiah. Observasi, hipotesis, verifikasi. Anda tidak bisa hanya bertanya kepada operator dan menerima jawabannya begitu saja. **Trust but verify.**

Begitu pula dengan bau yang tidak biasa. Bau apa yang menyengat ini? Dari mana asalnya? Apakah ini bau bahan kimia yang bocor? Apakah ini tanda dari pembakaran yang tidak sempurna? Bau bisa menjadi sinyal awal dari masalah besar yang belum terlihat oleh mata.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Operator mungkin terbiasa dengan bau tersebut dan menganggapnya normal, tapi Anda? Anda adalah orang luar yang datang dengan perspektif segar, dan itu adalah keuntungan besar.

Tidak hanya panas dan bau, asap tipis yang menyelinap di udara bisa jadi tanda proses yang tidak optimal. Getaran halus di mesin bisa jadi indikasi ada komponen yang mulai aus. Rembesan kecil di bawah tangki bisa menjadi pertanda awal kebocoran yang lebih besar. Kebisingan berlebih? Bisa jadi ada bearing yang mulai rusak. Semua ini adalah bisikan kecil dari rantai produksi, tanda-tanda yang sering kali diabaikan sampai akhirnya menjadi masalah besar.

Tetapi untuk menangkap semua ini, Anda tidak bisa hanya mengandalkan logika. Anda perlu kepekaan, ketajaman, dan kepedulian. Orang yang tidak peduli akan melihat rantai produksi sebagai sekadar tempat kerja. Orang yang peduli akan melihatnya sebagai sistem yang hidup, yang terus berbicara jika Anda mau mendengarnya.

Menjadi tegas dalam mengamati berarti tetap netral. Anda tidak datang untuk menghakimi atau mencari kesalahan, tetapi untuk memahami dan membantu. Jika Anda melihat mesin bekerja lebih lambat dari biasanya, Anda tidak langsung menyalahkan operatornya. Anda bertanya. Anda menggali. Anda mencari tahu apakah ada faktor yang belum terlihat.

Karena Kaizen bukan hanya soal menemukan kesalahan, tetapi menemukan peluang untuk perbaikan. Seorang pemimpin yang baik tahu bahwa masalah bukan sesuatu yang harus ditakuti, tetapi sesuatu yang harus dipecahkan bersama. Jika Anda menemukan suara bising yang berlebihan di satu area produksi, jangan hanya menunjuk dan memerintah. Bawalah tim ke sana, ajak mereka mendengarkan, biarkan mereka melihat apa yang Anda lihat.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Pada akhirnya, kepekaan dalam observasi adalah keahlian yang harus diasah. Kaizen Eyes bukan sekadar melihat, tetapi memahami. Gemba Walk bukan sekadar berjalan, tetapi menangkap detail yang mungkin terlewat oleh orang lain. Ketika Anda benar-benar hadir, ketika Anda melihat dengan seluruh indera dan bukan hanya dengan mata, maka rantai produksi akan berbicara kepada Anda. Dan jika Anda mendengarkan dengan baik, Anda akan menemukan banyak sekali kesempatan untuk menjadikannya lebih baik.

### Langkah 3: Fokus pada Proses, Bukan Orang

Seorang koki tidak pernah menyalahkan daging jika rendangnya terasa keras. Ia tidak akan menunjuk daging itu dengan jari dan berkata, "Ini semua salahmu!" Sebaliknya, ia akan berpikir ulang—apakah waktu memasaknya cukup? Apakah api terlalu besar? Apakah bumbu sudah meresap dengan sempurna? Ia akan memperbaiki proses, bukan mencari siapa yang harus disalahkan.

Dalam Kaizen, prinsip ini sangat mendasar. Ketika sebuah kesalahan terjadi di rantai produksi, hal yang pertama kali harus ditanyakan bukanlah 'siapa yang salah?' tetapi 'apa yang salah dengan proses ini?' Jika seorang operator membuat kesalahan berulang kali, apakah itu benar-benar karena kelalaiannya? Atau karena sistem yang belum mendukungnya bekerja dengan baik? Dalam organisasi yang sehat, masalah dilihat sebagai kesempatan untuk perbaikan, bukan alasan untuk menyalahkan seseorang.

Di sebuah pabrik otomotif di Jepang, seorang manajer melihat bahwa ada operator yang sering kali membuat kesalahan saat memasang komponen kecil di dashboard mobil.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Daripada memanggilnya dan menegurnya di depan banyak orang, manajer ini memilih untuk berdiri di dekatnya, mengamati prosesnya. Apa yang ia temukan? Ternyata, wadah sekrup yang digunakan operator itu ditempatkan terlalu jauh dari jangkauannya, menyebabkan ia sering mengambil sekrup dengan tergesa-gesa dan akhirnya melakukan kesalahan. Solusinya bukan mengganti operator, tetapi memindahkan wadah ke posisi yang lebih ergonomis.

Inilah esensi dari fokus pada proses, bukan pada orang. Ketika kita mengidentifikasi hambatan dalam proses kerja, kita membuka peluang untuk perbaikan yang lebih besar dan berkelanjutan. Kita memastikan setiap tahapan dalam alur kerja benar-benar memiliki nilai tambah dan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika kita hanya menyalahkan individu tanpa memperbaiki sistem, kesalahan akan terus berulang dengan orang yang berbeda.

Namun, ini bukan berarti kita mengabaikan tanggung jawab individu. Prinsip Kaizen juga mengajarkan Respect for People. Ini berarti setiap orang harus dihormati, setiap suara harus didengar, dan setiap solusi harus datang dari kerja sama, bukan dari rasa takut akan disalahkan. Orang yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung akan merasa lebih bertanggung jawab dan terdorong untuk melakukan perbaikan secara proaktif.

Pada akhirnya, keberhasilan sebuah organisasi tidak ditentukan oleh seberapa sedikitnya kesalahan individu, tetapi oleh seberapa baik sistemnya dalam mencegah kesalahan. Jika memang Anda masih terasa keras, jangan salahkan dagingnya—perbaiki cara memasaknya. Dan jika ada masalah di lantai produksi, perbaikilah prosesnya sebelum mencari siapa yang harus dipersalahkan.



## Langkah 4: Catat Hasil dan Temukan Akar Masalah

Seorang koki hebat tidak hanya mengandalkan insting saat memasak. Ia mencatat takaran bumbu, suhu memasak, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan rasa yang sempurna. Jika hidangan terasa kurang gurih atau terlalu asin, ia tidak langsung menyalahkan bahan-bahannya. Sebaliknya, ia melihat catatannya, menganalisis proses, dan mencari tahu apa yang perlu disesuaikan. Dalam dunia Gemba Kaizen, pendekatan ini juga berlaku: tanpa pencatatan dan analisis yang sistematis, perbaikan hanya akan menjadi tebak-an belaka.

Saat seseorang berjalan di lantai produksi dalam sebuah Gemba Walk, setiap temuan—baik itu masalah maupun peluang perbaikan—harus didokumentasikan. Ini bukan hanya tentang mengumpulkan data, tetapi tentang menangkap realitas di tempat kerja dengan jujur dan objektif. Operator mungkin mengeluhkan mesin yang sering macet, tetapi apa sebenarnya penyebabnya? Apakah karena perawatan yang jarang dilakukan? Apakah ada komponen yang mulai aus? Atau ada prosedur kerja yang kurang sesuai? Tanpa pencatatan yang baik, masalah seperti ini akan hilang begitu saja dalam rutinitas harian.

Namun, mencatat temuan hanyalah langkah awal. Langkah berikutnya adalah menemukan akar penyebab masalah. Dalam Kaizen, ada satu metode sederhana namun luar biasa efektif: 5 Why Analysis. Metode ini bekerja dengan prinsip dasar anak kecil yang terus bertanya "Kenapa?" hingga mereka benar-benar memahami sesuatu. Jika produk cacat ditemukan, kita tidak hanya bertanya "Kenapa produk ini cacat?" tetapi terus menggali lebih dalam hingga menemukan penyebab yang sebenarnya.

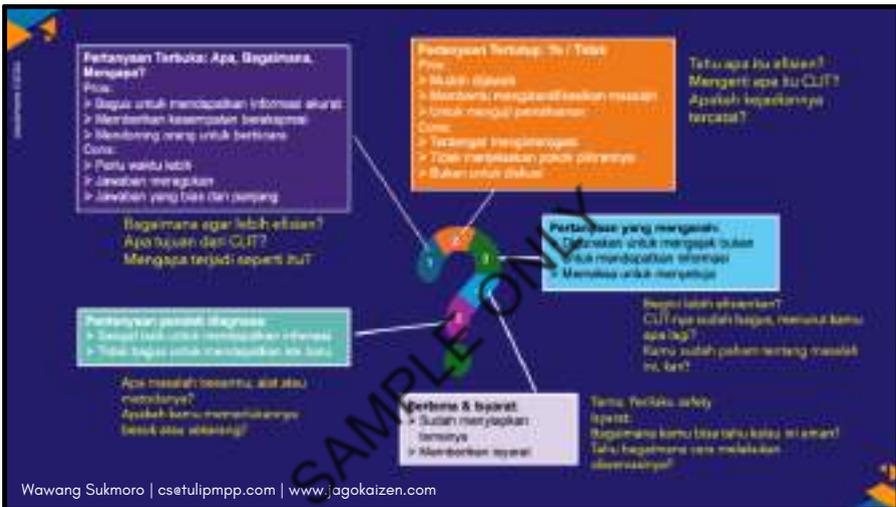


Misalnya, jika ditemukan banyak produk yang mengalami cacat ukuran, pertanyaannya tidak berhenti di "Kenapa ukuran produk tidak sesuai?" Jawaban mungkin, "Karena mesin pemotongnya tidak akurat." Tetapi mengapa mesin pemotongnya tidak akurat? Karena ada bagian yang mulai longgar. Kenapa bagian itu longgar? Karena perawatan tidak dilakukan secara rutin. Kenapa perawatan tidak rutin? Karena tidak ada jadwal perawatan yang jelas. Dan akhirnya kita menemukan akar masalahnya: tidak adanya sistem maintenance yang disiplin.

Fokus pada fakta, bukan asumsi. Terlalu sering, manajer atau tim perbaikan hanya melihat gejala tanpa benar-benar memahami apa yang terjadi. Data yang dikumpulkan dari Gemba harus berbasis realitas, bukan opini atau persepsi pribadi. Seperti seorang dokter yang tidak boleh langsung menebak penyakit pasien hanya dari keluhan mereka, seorang pemimpin Kaizen harus memastikan setiap tindakan didasarkan pada bukti yang jelas.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Lalu bagaimana kita menentukan mana masalah yang harus diselesaikan lebih dulu? Di sinilah prinsip Pareto bekerja. 80% masalah biasanya berasal dari 20% penyebab utama. Dengan menggunakan prinsip ini, tim dapat mengidentifikasi titik-titik kritis yang harus ditangani lebih dulu untuk mendapatkan dampak maksimal. Tidak semua masalah harus diselesaikan sekaligus, tetapi fokuslah pada yang memiliki dampak terbesar terhadap safety, quality, dan cost.



Namun, menemukan akar masalah saja tidak cukup. Solusi yang ditemukan harus bisa diterapkan dan dipantau efektivitasnya. Sama seperti seorang koki yang menguji resep baru dan mencatat hasilnya, tim Kaizen harus terus mengawasi apakah perubahan yang dilakukan benar-benar memperbaiki situasi atau justru menciptakan masalah baru. Tanpa evaluasi berkelanjutan, perbaikan yang dilakukan mungkin hanya sementara.

Pada akhirnya, dokumentasi dan analisis akar masalah bukan sekadar langkah teknis—ini adalah fondasi dari perbaikan berkelanjutan.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Tim yang disiplin dalam mencatat dan memahami masalah dengan objektif akan lebih mudah menemukan solusi yang benar-benar berdampak. Sebuah organisasi yang ingin terus berkembang harus memiliki keberanian untuk bertanya, ketekunan untuk mencatat, dan ketajaman untuk menganalisis. Karena dalam Kaizen, setiap masalah bukanlah hambatan, melainkan pintu gerbang menuju perbaikan yang lebih baik. Dan seperti seorang koki yang tak pernah berhenti menyempurnakan resepnya, sebuah tim yang hebat tidak akan berhenti sampai menemukan cara terbaik untuk meningkatkan proses mereka.

### Langkah 5 Ambil Tindakan Sementara & Uji Solusi

Seorang koki yang berpengalaman tidak akan langsung menyajikan hidangan tanpa mencicipinya lebih dulu. Ia akan mengambil sedikit kuah, meniupnya perlahan, dan merasakannya di lidah. Jika kurang asin, ia menambahkan garam. Jika terlalu pedas, ia menyesuaikan keseimbangan rasa dengan sedikit gula atau santan. Setiap langkah adalah uji coba, sebuah eksperimen kecil untuk memastikan bahwa hasil akhirnya sempurna. Begitu pula dalam Gemba Kaizen, kita tidak bisa hanya merancang solusi di atas kertas—solusi harus diuji di lapangan, di tempat di mana masalah sebenarnya terjadi.

Ketika sebuah masalah ditemukan di rantai produksi, tindakan sementara harus segera diambil. Jika mesin mengalami gangguan, kita tidak bisa menunggu analisis mendalam berbulan-bulan sebelum bertindak. Ada langkah-langkah cepat yang bisa diambil untuk mencegah masalah semakin memburuk. Misalnya, jika ditemukan kebocoran kecil pada pipa produksi, tindakan sementara seperti pemasangan klem atau seal tambahan bisa dilakukan sebelum solusi permanen diterapkan.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Di operasi pabrik, setiap detik yang terbuang karena penundaan adalah potensi kerugian besar.

Namun, tindakan sementara bukanlah solusi akhir. Di sinilah eksperimen memainkan peran penting. Jika tim ingin meningkatkan efisiensi suatu proses, mereka harus mencoba berbagai pendekatan sebelum menemukan yang terbaik. Seperti seorang ilmuwan di laboratorium, mereka melakukan trial and error, mengamati hasilnya, dan menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan temuan di lapangan. Apa yang tampak bagus dalam teori belum tentu bekerja dengan baik dalam praktik.

Untuk memastikan bahwa eksperimen berjalan dengan sistematis, pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act) digunakan dalam setiap perbaikan. Plan—rencanakan perubahan kecil berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Do—coba terapkan perubahan itu dalam skala kecil. Check—evaluasi apakah perubahan ini benar-benar memberikan dampak positif atau justru menimbulkan efek samping yang tidak diinginkan. Act—jika berhasil, jadikan standar baru. Jika belum, lakukan penyesuaian dan ulangi siklusnya. Pendekatan ini memastikan bahwa perbaikan bukan sekadar reaksi spontan, tetapi sebuah sistem yang terukur dan berkelanjutan.

Tetapi, tidak semua eksperimen akan berhasil. Kadang solusi yang kita pikir akan mengubah segalanya justru tidak berdampak signifikan. Di sinilah mentalitas Kaizen benar-benar diuji. Kegagalan bukanlah sesuatu yang harus ditakuti, tetapi sesuatu yang harus dipelajari. Jika satu solusi tidak berhasil, itu hanya berarti kita mendapatkan satu cara yang tidak efektif—dan kita menjadi lebih dekat dengan menemukan cara yang benar. Pada akhirnya, setiap perbaikan adalah hasil dari eksperimen-eksperimen kecil yang dilakukan dengan disiplin dan ketekunan.



*Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Sebuah tim yang mau mencoba, mengamati, dan belajar dari kesalahan mereka akan lebih cepat menemukan solusi terbaik dibanding mereka yang hanya berteori tanpa pernah turun ke lapangan. Dan seperti seorang koki yang terus mencicipi dan menyesuaikan rasa masakannya, sebuah organisasi yang hebat tidak pernah berhenti bereksperimen hingga menemukan resep terbaik untuk kesuksesan mereka.

## Langkah 6: Standarisasi Perbaikan

### Problem Solving atau Fixing?



Setiap orang yang bekerja di lantai produksi pasti pernah mengalami ini: masalah yang sama terus berulang. Seperti genangan air yang selalu muncul di sudut tertentu meskipun sudah dikeringkan setiap hari. Seperti mesin yang berisik dan sering macet, tapi hanya diperbaiki ketika benar-benar mogok. Ini bukan problem solving, ini hanya problem fixing—perbaikan sementara yang menjadi permanen tanpa disadari.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Bayangkan Anda berada di sebuah pabrik dengan lingkungan kerja yang kotor, debu menumpuk di bawah mesin, dan tumpukan sampah di pojok ruangan. Jika yang dilakukan hanya menyapu lantai setiap hari tanpa mengatasi sumber kotorannya, maka kotoran itu akan selalu kembali. Itulah lingkaran setan problem fixing. Problem solving yang sesungguhnya adalah menemukan akar penyebab dan menghilangkannya agar masalah tidak muncul lagi.

Langkah pertama dalam problem solving adalah melakukan Initial Cleaning—TIC (**Total Initial Cleaning**). Bersihkan semua area secara menyeluruh. Buang semua yang tidak diperlukan, singkirkan debu, bersihkan setiap sudut yang selama ini terabaikan. Mengapa ini penting? Karena Anda tidak bisa memperbaiki masalah yang tidak terlihat. Dengan membersihkan area kerja terlebih dahulu, Anda menciptakan lingkungan yang lebih mudah untuk dianalisis dan diperbaiki.

Saat proses TIC berlangsung, mulailah identifikasi masalah. Apa saja kotoran yang ditemukan? **SOD - Source Of Dirt!** Dari mana asalnya? Proses kerja mana yang menyebabkannya? Apakah itu sisa bahan baku? Apakah itu hasil dari kebocoran mesin? Atau mungkin karena sistem ventilasi yang buruk? Dengan memahami sumber masalah, Anda bisa mulai berpikir tentang solusi yang lebih efektif.

Kemudian, buatlah pemetaan dalam format tabel. Tambahkan kolom **HTC—Hard to Clean**. Tanyakan pertanyaan kritis: Bagian mana yang paling sulit dibersihkan? Apa jenis kotorannya? Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk membersihkannya? Apa alat atau bahan pembersih yang paling efektif? Dengan cara ini, Anda tidak hanya mengetahui di mana masalah terjadi, tetapi juga seberapa besar dampaknya.

Setelah itu, lakukan analisis **HTI—Hard to Inspect**.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Banyak area kerja yang tetap kotor bukan karena orang malas membersihkan, tetapi karena area itu sulit diperiksa. Apakah ada sudut mesin yang tidak terlihat?

Apakah posisi alat kerja membuat inspeksi menjadi sulit?

Jika iya, apa yang bisa diubah untuk mempermudah pemeriksaan?

Mungkin dengan menambahkan lampu inspeksi, cermin kecil, atau mengubah posisi peralatan.

Lanjutkan dengan **HTA—Hard to Access**. Jika suatu area sulit diakses, maka kemungkinan besar ia juga sulit dibersihkan dan diperiksa. Apa yang menyebabkan aksesnya sulit? Apakah ada cara untuk membuatnya lebih mudah dijangkau? Bisa jadi, cukup dengan mengubah tata letak alat kerja atau menambahkan ruang kosong yang cukup untuk tangan operator. Solusi yang sederhana, tetapi memiliki dampak besar.

Namun, sebelum menerapkan solusi yang ditemukan, lakukan **Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)**. Apakah tindakan yang diambil aman bagi operator?

Apakah ada risiko kontaminasi pada produk?

Apakah penggunaan bahan kimia tertentu bisa merusak mesin?

Jangan sampai solusi yang diterapkan justru menciptakan masalah baru yang lebih besar.

Langkah terakhir dalam problem solving adalah standarisasi. Semua perbaikan yang telah dilakukan harus terdokumentasi dengan jelas agar tidak hilang begitu saja. Operator harus tahu cara mencegah masalah agar tidak terulang, memahami cara menangani jika terjadi lagi, serta menyadari risikonya jika tidak ditangani dengan benar. Standarisasi ini bukan hanya pedoman tertulis, tetapi juga budaya kerja yang harus diterapkan oleh semua orang.



*Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Pada akhirnya, problem solving yang sesungguhnya adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan. Bukan sekadar menambal lubang, tetapi memastikan lubang itu tidak pernah ada lagi. Seperti seorang koki yang tidak hanya menyesuaikan bumbu di tengah memasak, tetapi juga mencatat resep terbaik agar hasilnya selalu konsisten. Karena solusi terbaik bukanlah yang hanya memperbaiki untuk sementara, tetapi yang memastikan masalah tidak kembali lagi.

**Gemba Kendali Proses Mutu**

Coba Anda amati, ketika Anda sedang berada di sebuah pabrik yang memproduksi minyak goreng dalam kemasan 1000ml. Jalur produksi berjalan cepat, botol demi botol bergerak di atas conveyor belt, diisi minyak, kemudian disegel dan dikemas.

**Process Capability?**

Index Capability, Cp & Pp

$$Cp \ \& \ Pp = \frac{\text{Lebar spesifikasi}}{\text{Lebar variasi}} = \frac{(1.050 - 950)}{(1.760 - 825)} = 0.298$$

Nilai Indikator	Interpretasi	Tindakan
< 0,67	Tidak dapat diterima	Inspeksi 100%
0,67 - 1,00	Tidak rampang	Perbaiki proses
1,00 - 1,33	Tidak seragam	Tambah inspeksi
1,33 - 1,67	Dapat diterima	Pertahanan
> 1,67	Tertentu baik	Kurangi inspeksi

Wawang Sukmoro | [cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | [www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)

Dari kejauhan, proses ini tampak lancar, tetapi apakah semua botol benar-benar diisi dengan volume yang tepat? Apakah ada botol yang diisi kurang dari standar atau bahkan berlebih?

## *Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Di sinilah peran Gemba dan Process Control menjadi sangat penting untuk menjaga mutu tetap dalam kendali. Ada lima hal yang bisa kamu terapkan untuk menjadikan Gemba Anda efektif hasilnya.

### *Satu, Mengamati Realitas di Lantai Produksi*

Dalam konsep Gemba Walk, seorang supervisor atau manajer produksi turun langsung ke lantai kerja untuk mengamati proses pengisian minyak secara nyata—bukan hanya membaca laporan dari sistem. Dengan menggunakan Visual Management seperti Andon System atau real-time monitoring, operator dapat melihat apakah pengisian minyak berada dalam rentang spesifikasi yang ditetapkan, yang dalam hal ini adalah 950ml hingga 1050ml. Jika ada penyimpangan, operator dapat segera bertindak sebelum masalah menjadi besar.

### *Dua, Mengukur Kemampuan Proses*

Dalam gambar yang terlampir, kita melihat grafik Process Capability ( $C_p$  &  $P_p$ ) yang menunjukkan apakah proses pengisian minyak berada dalam kendali atau tidak. Jika indeks  $C_p$  terlalu kecil ( $< 0,67$ ), maka variasi pengisian terlalu besar, menyebabkan banyak botol diisi terlalu sedikit atau terlalu banyak. Dalam kasus produksi minyak kemasan 1000ml, jika botol diisi kurang dari 950ml, konsumen akan kecewa. Jika diisi lebih dari 1050ml, perusahaan akan mengalami kerugian karena memberikan minyak lebih dari yang seharusnya. Kedua kasus ini mencerminkan inefisiensi dan ketidakstabilan dalam proses.

### *Tiga, Mengidentifikasi Masalah*

Ketika ditemukan banyak botol yang tidak sesuai spesifikasi, langkah pertama adalah mengidentifikasi akar masalah dengan metode 5 Why Analysis. Apakah ini disebabkan oleh ketidakstabilan tekanan pompa?

## *Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Apakah nozzle pengisian mengalami keausan? Atau mungkin ada variasi suhu yang memengaruhi viskositas minyak? Dari sini, operator dapat mengambil tindakan sementara seperti melakukan penyesuaian mesin atau meningkatkan inspeksi.

### ***Empat, Mencegah Masalah Terulang***

Agar masalah yang sama tidak berulang, perusahaan harus menerapkan standarisasi dalam proses pengisian minyak. SOP (Standard Operating Procedure) harus diperbarui, dan setiap operator harus memahami toleransi volume yang diperbolehkan. Selain itu, sistem peringatan dini seperti sensor otomatis dapat dipasang untuk mendeteksi variasi volume yang keluar dari batas kontrol. Standarisasi ini memastikan bahwa setiap perbaikan yang dilakukan bukan hanya solusi sementara, tetapi menjadi bagian dari budaya kerja yang berkelanjutan.

### ***Lima, Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan***

Gemba Walk bukan hanya tentang menemukan kesalahan, tetapi juga tentang memberikan apresiasi kepada operator yang telah menjalankan proses dengan baik. Supervisor dapat berdiskusi dengan tim produksi untuk mencari cara lebih efisien dalam menjaga volume pengisian tetap stabil. Mungkin dengan menggunakan pompa yang lebih presisi, meningkatkan pemeliharaan peralatan, atau menyesuaikan kecepatan conveyor belt.

### **Perbaikan sebagai Budaya, Bukan Sekadar Momen**

Rendang yang lezat bukan hasil dari percobaan sekali jadi. Ia adalah warisan dari generasi ke generasi, resep yang telah diuji dan diperbaiki berulang kali hingga mencapai kesempurnaan.

Di lantai produksi, setiap perbaikan yang telah terbukti berhasil harus didokumentasikan dengan baik. Apa masalahnya? Bagaimana cara menyelesaikannya? Mengapa solusi ini lebih efektif dibanding solusi lainnya?



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Tanpa dokumentasi, perbaikan yang dilakukan hari ini bisa menghilang besok ketika tim yang menangani masalah telah berpindah tugas. Ini bukan hanya soal mencatat, tetapi tentang memastikan bahwa setiap keberhasilan bisa direplikasi tanpa harus mengulang kesalahan yang sama.

Namun, mendokumentasikan perbaikan saja tidak cukup. Sebuah resep tidak ada gunanya jika tidak ada yang tahu cara memasaknya. Begitu juga dalam Kaizen, setiap perbaikan harus disosialisasikan ke seluruh tim. Setiap orang yang terlibat dalam proses produksi harus memahami perubahan yang terjadi dan mengapa perubahan itu diperlukan. Tanpa komunikasi yang efektif, inovasi terbaik pun hanya akan menjadi catatan di atas kertas tanpa dampak nyata di lapangan.

Agar perbaikan benar-benar menjadi bagian dari budaya kerja, prosesnya harus diterjemahkan ke dalam prosedur standar (SOP). SOP adalah panduan yang memastikan bahwa setiap orang melakukan pekerjaan dengan cara yang sama, tanpa variasi yang dapat merusak kualitas. Sama seperti resep rendang yang mengatur setiap detail, SOP dalam Kaizen harus memberikan arahan yang jelas, dari langkah pertama hingga langkah terakhir.

Standarisasi bukan hanya soal mengikuti aturan, tetapi tentang menciptakan kebiasaan baru yang lebih baik. Perusahaan yang sukses bukanlah yang terus-menerus memperbaiki kesalahan yang sama, tetapi yang mampu menciptakan sistem kerja yang mencegah kesalahan terjadi sejak awal. Ini adalah langkah yang membedakan organisasi yang bertahan dari yang sekadar bereaksi terhadap masalah.

Pada akhirnya, Kaizen bukan tentang perubahan besar yang terjadi sekali dan selesai.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Ini tentang perubahan kecil yang dilakukan secara terus-menerus dan dijaga keberlangsungannya. Sama seperti rendang terbaik yang membutuhkan kesabaran, eksperimen, dan disiplin dalam mengikuti resep, perusahaan terbaik adalah yang mampu memastikan setiap perbaikan menjadi bagian dari DNA mereka—bukan hanya sekadar solusi sementara, tetapi bagian dari budaya yang tidak akan hilang seiring waktu.

### **Menjaga Perbaikan agar Tidak Kembali ke Titik Awal**

Setiap upaya perbaikan dalam Gemba Kaizen akan sia-sia jika tidak diikuti oleh standarisasi. Tanpa standar yang jelas, perbaikan yang sudah dilakukan akan kembali ke kondisi awal seiring waktu. Ini seperti mendorong batu besar ke atas bukit—tanpa penopang yang kuat, batu itu akan menggelinding kembali ke bawah.

Dalam Gemba Walk, fokus utama bukan hanya melihat apa yang salah, tetapi juga memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan bisa bertahan lama. Toyota, sebagai pelopor Lean Manufacturing, memahami pentingnya standarisasi sebagai kunci dalam mempertahankan hasil Kaizen. Mereka menyadari bahwa tanpa sistem yang memastikan kepatuhan, setiap peningkatan akan terkikis oleh kebiasaan lama dan inefisiensi yang kembali muncul.

Seseorang yang berusaha mendorong batu ke atas bukit melambangkan tantangan dalam melakukan perbaikan. Batu itu adalah simbol dari upaya peningkatan dalam proses kerja—tanpa adanya standar yang kuat, semua usaha akan sia-sia karena perbaikan hanya bersifat sementara. Standarisasi adalah pengganjal yang menjaga batu tetap di tempatnya sehingga tidak jatuh kembali.

Dalam Gemba Walk yang efektif, ada dua pendekatan utama yang harus diterapkan agar standarisasi dapat berjalan dengan baik:





1. Fokus pada Proses, Bukan Individu. Kesalahan sering kali terjadi bukan karena kelalaian seseorang, tetapi karena sistem kerja yang belum optimal. Jika masalah muncul, solusinya bukan mencari siapa yang salah, tetapi bagaimana cara memperbaiki proses agar kesalahan itu tidak terulang.
2. Membuat Perbaikan yang Terlihat dan Mudah Diterapkan. Standarisasi harus dapat dipahami oleh semua orang yang terlibat. Gunakan Visual Management, SOP yang jelas, dan alat bantu yang mempermudah implementasi standar kerja.

Tanpa standarisasi, pekerja akan kembali ke cara lama karena itulah yang mereka anggap sebagai kebiasaan. Mereka mungkin melakukan perbaikan selama beberapa hari, tetapi tanpa pengingat yang jelas, mereka akan kembali ke pola lama yang lebih nyaman. Oleh karena itu, dokumentasi, pelatihan, dan inspeksi rutin sangat penting untuk memastikan bahwa standar baru benar-benar diikuti.

Pada akhirnya, Kaizen tanpa standarisasi hanyalah langkah sementara.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Standarisasi memastikan bahwa setiap peningkatan yang dilakukan dalam Gemba Walk menjadi bagian dari budaya kerja –bukan hanya inisiatif sesaat, tetapi fondasi yang akan terus membawa organisasi menuju perbaikan yang lebih besar.

## Langkah 7: Lakukan Follow-Up & Continuous Kaizen

### Perjalanan Menuju Kesempurnaan

Coba Anda lihat seorang koki hotel atau restaurant Bintang 5 dengan spesialisasi masakan Minang. Dia telah belajar puluhan tahun untuk menguasai resep rendang turun-temurun. Setiap generasi menganggap bahwa rasa masakan itu sudah sempurna, tetapi sang koki tetap mencoba sesuatu yang baru—memilih daging dengan teknik berbeda, menyesuaikan api, atau bahkan mencari rempah-rempah yang lebih segar. Bagi mereka, kesempurnaan bukanlah sesuatu yang statis, tetapi sebuah perjalanan yang terus berkembang. Itulah Kaizen, filosofi perbaikan yang tidak pernah berhenti.

Di dunia manufaktur dan bisnis, Kaizen tidak sekadar teori, tetapi praktik yang terus-menerus diterapkan. Setiap perbaikan kecil yang dilakukan hari ini akan membentuk standar baru untuk besok. Oleh karena itu, Gemba Walk menjadi alat utama dalam memastikan bahwa Kaizen bukan hanya ide yang tertulis di atas kertas, tetapi benar-benar hidup di lantai produksi. Dengan turun langsung ke tempat kerja, pemimpin dapat melihat sendiri bagaimana perbaikan diimplementasikan, apa yang berjalan dengan baik, dan apa yang masih perlu ditingkatkan.

Namun, Kaizen bukan hanya tentang pemimpin yang turun ke lapangan. Filosofi ini hanya bisa berjalan jika setiap karyawan diberi ruang untuk menyuarkan ide mereka.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Operator di lantai produksi, misalnya, sering kali memiliki wawasan yang lebih dalam tentang apa yang bisa diperbaiki dibandingkan dengan manajemen yang hanya melihat angka dari laporan. Mendorong setiap individu untuk berkontribusi adalah cara terbaik agar inovasi terus berkembang.

Ketika karyawan melihat bahwa ide-ide mereka dihargai dan benar-benar diterapkan, mereka akan merasa memiliki peran dalam pertumbuhan organisasi. Kaizen bukan lagi sekadar kebijakan dari atas, melainkan menjadi budaya yang tumbuh dari dalam. Ketika budaya perbaikan ini sudah melekat, organisasi tidak lagi perlu "memaksa" perubahan—karyawan sendiri yang akan mendorongnya secara alami.

Sama seperti seorang koki yang selalu mencoba resep baru, perusahaan yang menerapkan Kaizen dengan baik akan selalu menemukan cara untuk menjadi lebih baik. Tidak ada batasan untuk perbaikan, karena selalu ada ruang untuk inovasi. Kaizen bukan tentang mencari kesempurnaan dalam satu langkah besar, tetapi tentang membuat ribuan langkah kecil yang terus membawa organisasi lebih dekat ke kesempurnaan.

Pada akhirnya, Kaizen harus menjadi DNA organisasi—sesuatu yang tidak perlu dipaksakan, tetapi berjalan secara alami dalam setiap proses. Ketika setiap orang dalam perusahaan memahami bahwa perbaikan adalah bagian dari pekerjaan mereka sehari-hari, maka organisasi tidak hanya akan bertahan, tetapi juga berkembang dengan cara yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya.

### **Peran Gemba dalam Transformasi Perusahaan**

Perubahan bukan sekadar keputusan, tetapi sebuah perjalanan yang dimulai dengan tiga pertanyaan mendasar: Apakah saya ingin berubah? Apakah saya harus berubah?



## *Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Ketiga pertanyaan ini membentuk inti dari **Change Readiness**, sebuah kondisi yang memastikan bahwa individu dan organisasi memiliki motivasi serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan.

Dalam implementasinya, kesiapan untuk berubah bergantung pada tiga elemen utama: fasilitasi dalam tindakan, bimbingan melalui refleksi, dan pengelolaan konsekuensi yang memperkuat perilaku positif.

### ***Pertama, Fasilitasi dalam Aksi ("In the Moment")***

Saat perubahan sedang berlangsung, individu dan tim sering kali mengalami ketidakpastian atau hambatan. Di sinilah peran pemimpin atau mentor yang berfungsi sebagai fasilitator untuk membantu tim melewati tantangan tersebut secara langsung, di tempat dan saat itu juga. Ini bisa dalam bentuk arahan, pendampingan, atau solusi yang bersifat cepat dan adaptif.

### ***Kedua, Gemba dalam Aksi ("Reflection after the Moment")***

Gemba bukan hanya tentang observasi, tetapi juga tentang menciptakan ruang refleksi setelah perubahan terjadi. Dalam pendekatan ini, pemimpin turun ke lantai kerja, bertanya kepada karyawan mengenai apa yang berjalan baik, apa yang perlu diperbaiki, dan bagaimana perasaan mereka terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Proses ini memperkuat budaya perbaikan berkelanjutan karena setiap individu merasa didengar dan diberdayakan.

### ***Ketiga, Pengelolaan Konsekuensi ("Positive Reinforcement")***

Setiap perubahan yang berhasil harus diperkuat dengan sistem konsekuensi yang positif. Apresiasi terhadap keberhasilan kecil, pengakuan atas usaha yang dilakukan, dan sistem penghargaan berbasis kontribusi akan memastikan bahwa perubahan menjadi kebiasaan yang berkelanjutan.

*Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Di dalam Gemba, ini bisa berarti memberikan umpan balik langsung kepada operator yang telah menerapkan solusi perbaikan, atau memastikan bahwa setiap inovasi yang dilakukan tim dihargai dan didokumentasikan sebagai standar kerja baru.

Perubahan yang sukses tidak terjadi hanya karena kebijakan atau prosedur baru, tetapi karena adanya keterlibatan langsung di lapangan, refleksi berkelanjutan, dan penguatan positif yang membuat perubahan menjadi kebiasaan. Dengan kombinasi Fasilitasi, Gemba, dan Pengelolaan Konsekuensi, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap inovasi dan peningkatan tidak hanya terjadi sesaat, tetapi menjadi bagian dari DNA organisasi.

**Menyelesaikan Persoalan Mandiri**



Di sebuah ruang produksi yang sibuk, seorang operator melihat ada tumpahan minyak di lantai dekat mesin pengisian. Ini bukan bagiannya, pikirnya. Dia bertugas memastikan botol-botol terisi dengan sempurna, bukan membersihkan lantai.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Tapi kemudian dia teringat sesuatu—dia pernah mendengar bahwa kecelakaan kecil bisa menjadi bencana besar jika tidak segera ditangani. Dia mengambil langkah maju, mengambil kain pel, dan menyelesaikan masalah sebelum seseorang terpeleset. Momen sederhana itu mencerminkan prinsip dasar yang memisahkan organisasi yang hebat dari yang biasa: kesadaran operatif.

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, banyak orang terjebak dalam dilema: apakah ini tanggung jawab saya? Haruskah saya bertindak, meminta bantuan, atau cukup mengabaikannya? Organisasi yang sukses tidak dibangun oleh orang-orang yang menunggu instruksi, tetapi oleh individu yang memahami bahwa setiap masalah yang mereka lihat adalah kesempatan untuk berkontribusi. Kesadaran ini bukan sekadar insting, tetapi keterampilan yang dapat diasah—dan di sinilah konsep problem-solving mandiri menemukan momentumnya.

Gambar di atas adalah peta mental bagi setiap karyawan. Sebuah diagram sederhana yang mengajukan dua pertanyaan penting: Apakah saya bisa memperbaikinya? Apakah ini kesalahan saya? Tapi di balik kesederhanaannya, ada filosofi mendalam tentang bagaimana kita menghadapi tantangan di tempat kerja. Jika seseorang melihat masalah dan bisa menyelesaikannya, dia harus segera bertindak. Jika dia tidak bisa, maka bantuan harus segera diminta. Dan jika masalah terjadi karena kesalahannya sendiri, maka tanggung jawabnya bukan hanya memperbaiki, tetapi juga belajar agar tidak terulang kembali.

Tapi, ada jebakan yang sering kali tidak disadari. Banyak organisasi terperangkap dalam budaya di mana masalah disembunyikan atau dilemparkan ke pihak lain.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Karyawan takut disalahkan, sehingga lebih mudah bagi mereka untuk tidak melihat atau berpura-pura tidak tahu. Itulah sebabnya perusahaan yang menerapkan pendekatan Kaizen dan Gemba selalu mendorong transparansi. Mereka memahami bahwa masalah bukan untuk dihindari, tetapi untuk ditemukan dan diselesaikan secepat mungkin.

Kunci dari semua ini adalah mindset. Dalam studi psikologi kognitif, ada teori yang disebut "locus of control"—keyakinan seseorang terhadap seberapa besar dia bisa mengendalikan lingkungan di sekitarnya. Orang dengan internal locus of control percaya bahwa mereka bisa memengaruhi hasil yang mereka hadapi, sementara mereka yang memiliki external locus of control cenderung merasa bahwa segalanya berada di luar kendali mereka.

Di lingkungan kerja yang sukses, setiap individu memiliki internal locus of control yang kuat—mereka tidak menunggu perintah, mereka mengambil tindakan.

Ada sebuah cerita di Toyota, perusahaan yang dikenal dengan filosofi Lean Manufacturing. Seorang pekerja di lini produksi melihat bahwa baut di bagian tertentu sering kali longgar, yang pada akhirnya bisa menyebabkan cacat produk. Dia bisa saja membiarkan ini terjadi, berpikir bahwa inspeksi akhir akan menangkap masalahnya. Tapi dia tidak melakukannya. Dia menarik Andon Cord, sistem alarm yang menghentikan seluruh lini produksi jika ada potensi masalah. Hasilnya?

Tim segera menginvestigasi dan menemukan bahwa kunci torsi yang digunakan memang mulai melemah. Masalah ini diperbaiki sebelum menjadi bencana besar.

Hal yang sama berlaku dalam skala yang lebih kecil di setiap organisasi.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Jika seseorang melihat ada prosedur yang salah, kualitas produk yang menurun, atau potensi bahaya, langkah terbaik bukanlah menunggu atau berharap orang lain akan bertindak. Keunggulan operasional terjadi ketika semua orang berpikir seperti pemimpin—melihat masalah, menganalisisnya, dan mengambil tindakan yang tepat. Itu sebabnya perusahaan dengan budaya problem-solving yang kuat selalu bertanya, "Apa yang bisa kita lakukan lebih baik?" bukan "Siapa yang harus disalahkan?"

Pada akhirnya, organisasi terbaik bukanlah yang bebas dari masalah, tetapi yang mampu menyelesaikan masalah dengan cepat dan efektif. Budaya problem-solving mandiri bukan hanya strategi kerja, tetapi fondasi bagi pertumbuhan dan inovasi. Seorang karyawan yang memahami bahwa perannya lebih dari sekadar menjalankan tugas, tetapi juga menjaga keberlangsungan perusahaan, adalah aset yang tak ternilai. Dan semua itu dimulai dari satu kesadaran sederhana: jika ada masalah di depan mata, ambil langkah maju, bukan mundur.

### Gemba Walk Sebagai Alat Problem Solving

Dalam industri manufaktur, permasalahan sering kali tidak terdeteksi hanya dari laporan atau dashboard KPI. Banyak masalah muncul akibat faktor yang tidak kasat mata, seperti proses kerja yang tidak efisien, mesin yang tidak stabil, atau kesalahan prosedur yang sudah menjadi kebiasaan.

Di pabrik minyak goreng, salah satu masalah kritis yang sering terjadi adalah fluktuasi volume pengisian dalam botol 1000ml. Jika volume terlalu sedikit, pelanggan akan merasa dirugikan dan mengajukan komplain. Jika terlalu banyak, perusahaan mengalami kerugian finansial akibat kelebihan produk yang diberikan secara tidak sengaja.



## *Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Untuk menyelesaikan masalah ini secara sistematis, kita akan menggunakan pendekatan Gemba Walk dan PDCA (Plan-Do-Check-Act). Tanpa turun langsung ke lapangan (Gemba), akar masalah mungkin tidak akan pernah ditemukan, dan solusi yang diambil hanya akan bersifat sementara.

### **Studi Kasus, Fluktuasi Volume Pengisian Minyak Goreng 1000ml**

Di salah satu pabrik minyak goreng, ditemukan bahwa pengisian botol 1000ml tidak konsisten, dengan variasi mulai dari 950ml hingga 1050ml.

- Batas toleransi standar: 1000ml  $\pm$  10ml
- Data pengukuran menunjukkan bahwa 30% botol tidak sesuai spesifikasi
- Klaim pelanggan meningkat sebesar 25% dalam tiga bulan terakhir

Masalah ini menjadi perhatian manajemen karena berdampak langsung pada kepuasan pelanggan dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, tim produksi melakukan Gemba Walk dan PDCA Cycle untuk menemukan akar masalah dan menyelesaikannya.

### ***Langkah 1: PLAN, Merencanakan Perbaikan dengan Gemba Walk***

Langkah pertama dalam PDCA adalah Plan, yaitu menentukan masalah yang akan diperbaiki serta menggali akar penyebabnya dengan data yang valid.

#### ***Observasi Gemba Walk di Lini Filling 1000ml***

Supervisor produksi turun langsung ke lantai produksi untuk melakukan observasi selama beberapa jam. Berikut hasil temuannya:



**Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'**

- Beberapa botol diisi lebih dari 1010ml, sementara yang lain di bawah 990ml
- Pompa filling menunjukkan fluktuasi tekanan yang tidak stabil
- Operator sering melakukan penyesuaian manual untuk menyeimbangkan volume
- Beberapa nozzle terlihat menetes setelah siklus pengisian selesai

**Analisis Penyebab dengan 5Why**

Untuk menemukan akar masalahnya, dilakukan analisis 5Why:

Pertanyaan "Why?"	Jawaban / Penyebab
1. Mengapa volume pengisian minyak goreng tidak stabil?	Karena tekanan pompa pengisian berfluktuasi selama proses filling.
2. Mengapa tekanan pompa berfluktuasi?	Karena aliran minyak dari tangki penyimpanan tidak stabil.
3. Mengapa aliran minyak dari tangki tidak stabil?	Karena katup pengatur tekanan (pressure control valve) tersumbat oleh endapan minyak dan kotoran.
4. Mengapa katup pengatur tekanan tersumbat?	Karena tidak ada jadwal pembersihan rutin pada sistem ini.
5. Mengapa tidak ada jadwal pembersihan rutin?	Karena maintenance masih dilakukan secara reaktif, bukan preventif.

Akar masalah yang ditemukan:

1. Tidak adanya SOP pembersihan rutin untuk sistem katup dan jalur minyak.
2. Operator sering melakukan penyesuaian manual untuk mengatasi masalah ini, sehingga volume pengisian tidak konsisten.

**Langkah 2: DO, Menerapkan Solusi Awal dan Eksperimen Perbaikan**

Setelah mengetahui akar masalahnya, langkah berikutnya adalah menerapkan solusi sementara (quick fix) dan melakukan eksperimen untuk menguji efektivitas solusi.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

### Solusi Jangka Pendek (Quick Fix)

1. Pembersihan manual katup pengatur tekanan dan jalur minyak untuk menghilangkan endapan kotoran.
2. Operator diminta memantau tekanan setiap jam dan mencatat fluktuasi tekanan.
3. Pengurangan intervensi manual oleh operator untuk melihat apakah sistem bisa berjalan stabil tanpa terlalu banyak penyesuaian.

### Eksperimen Jangka Panjang (Kaizen Action Plan)

1. Membuat SOP baru untuk pembersihan katup dan jalur minyak setiap minggu.
2. Menggunakan sensor otomatis untuk mendeteksi perubahan tekanan minyak dan mengirimkan alarm jika terjadi penyimpangan.
3. Melakukan training ulang kepada operator tentang standar pengisian minyak dan kapan mereka perlu melakukan intervensi manual.

Selama dua minggu, semua perbaikan ini diterapkan dan diuji untuk melihat efektivitasnya.

### Langkah 3: CHECK, Mengevaluasi Hasil Perbaikan

Setelah implementasi awal dilakukan, tim melakukan evaluasi dengan menganalisis data hasil pengisian minyak sebelum dan sesudah perbaikan.

#### Hasil Evaluasi:

- Jumlah botol yang berada dalam toleransi  $\pm 10$ ml meningkat dari 70% menjadi 98%.
- Tekanan pompa lebih stabil setelah pembersihan katup dan jalur minyak.
- Jumlah intervensi manual oleh operator berkurang 60%.
- Klaim pelanggan terkait kekurangan volume menurun sebesar 45%.

## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa solusi yang diterapkan efektif dalam mengatasi masalah fluktuasi volume pengisian minyak.

### Langkah 4: ACT, Standarisasi dan Continuous Improvement

Karena hasilnya terbukti efektif, langkah selanjutnya adalah menstandarisasi perbaikan dan memastikan masalah ini tidak terulang.

#### Standarisasi dan Tindakan Lanjutan:

1. Membuat SOP resmi untuk preventive maintenance katup dan jalur minyak.
2. Memasukkan checklist inspeksi tekanan pompa sebagai bagian dari Quality Control.
3. Mengintegrasikan sensor tekanan otomatis dalam sistem SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition).
4. Melakukan pelatihan berkala kepada operator dan teknisi maintenance tentang pemantauan sistem filling.

Dengan langkah ini, Gemba Walk dan PDCA memastikan bahwa perbaikan tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga mencegahnya terjadi di masa depan.

## Kunci Sukses Gemba Walk Problem Solving

Sering kali masalah terbesar bukanlah masalah itu sendiri, tetapi cara orang memperlakukannya. Di pabrik yang sibuk, operator melihat ada mesin yang mulai bekerja tidak normal, tetapi dia diam saja. Manajer melihat laporan produksi menunjukkan angka yang tidak biasa, tetapi memilih untuk menunggu hasil audit bulanan. Akhirnya, ketika masalah itu meledak menjadi gangguan operasional besar, semua orang mulai mencari kambing hitam. Inilah yang membedakan organisasi yang hebat dari yang biasa-biasa saja.



## Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'

Mereka yang hebat tidak menunggu masalah membesar—mereka turun langsung ke Gemba, menyaksikan sendiri apa yang terjadi, dan mengambil tindakan sebelum semuanya terlambat.

Ketika seseorang masuk ke Gemba, mereka harus mengajukan pertanyaan yang tepat. Mengapa hal ini terjadi? Mengapa mesin ini selalu bermasalah setiap pagi? Mengapa operator harus melakukan penyesuaian manual? Pertanyaan-pertanyaan ini bukan sekadar formalitas, tetapi alat untuk menggali akar masalah. Dengan pendekatan 5Why Analysis, setiap masalah yang tampak sederhana bisa terurai hingga ditemukan penyebab mendasarnya. Namun, menemukan akar masalah saja tidak cukup. Organisasi yang cerdas memastikan bahwa setiap solusi yang mereka terapkan diuji, dievaluasi, dan kemudian diubah menjadi standar operasional. Inilah mengapa siklus PDCA menjadi senjata utama dalam problem-solving—karena tanpa evaluasi dan penyesuaian, solusi hanya akan menjadi tambal sulam sementara.

Pada akhirnya, perusahaan yang benar-benar unggul tidak hanya mengandalkan manajer untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga membangun budaya di mana setiap orang merasa memiliki tanggung jawab untuk perbaikan. Operator, teknisi, supervisor—semuanya terlibat dalam proses pencarian solusi. Dengan cara ini, perubahan yang terjadi bukan sekadar instruksi dari atas, tetapi hasil dari pemahaman mendalam di lapangan. Dengan Gemba Walk yang efektif dan penerapan PDCA yang disiplin, organisasi tidak hanya mengatasi masalah hari ini, tetapi juga menciptakan sistem yang lebih kuat untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Lebih dari sekadar metode kerja, Gemba Walk dan PDCA adalah refleksi dari pola pikir kepemimpinan yang berbasis realitas dan perbaikan berkelanjutan.



*Bab 7: Seni dari 'Gemba Walk'*

Organisasi yang terbaik bukanlah yang tidak memiliki masalah, tetapi yang mampu mendeteksi dan menyelesaikannya lebih cepat daripada kompetitor. Ketika semua orang dalam tim memiliki mentalitas pemecahan masalah, perusahaan tidak hanya lebih efisien, tetapi juga lebih inovatif. Setiap tantangan menjadi peluang belajar, setiap kesalahan menjadi bahan untuk berkembang, dan setiap individu dalam organisasi memiliki andil dalam menciptakan masa depan yang lebih baik.



**PT Multi Nitrotama Kinia**  
**COST BENEFIT ANALYSIS - CBM Project**  
**Optimalisasi Keputusan Bisnis Melalui**  
**Cost Benefit Analysis yang Tepat Sasaran**



# GEMBA POWER



# 08

*Membangun Kebiasaan  
Unggul  
di Tempat Kerja*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Sebuah bisnis tidak berkembang hanya karena strategi yang hebat, tetapi karena kebiasaan produktif yang dijalankan setiap hari.*



– Wawang Sukmoro

## Operational Excellence Routine

Suasana di Bandara Narita International Airport (NRT) terasa sibuk, seperti aliran kerja di pabrik yang tidak pernah berhenti. Setiap petugas bergerak dengan ritme yang teratur, memastikan para penumpang tiba di tujuan mereka dengan lancar. Di tengah keramaian itu, saya melihat sosok Tanda San melambaikan tangan ke arah saya.

“WangWang San! Selamat datang di Jepang!” serunya dengan antusias.

Saya tersenyum sambil menarik koper menuju arahnya. “Tanda San! Terima kasih sudah menjemput. Akhirnya saya sampai di Jepang untuk belajar Kaizen, Monodzukuri, dan TPM selama tiga bulan ke depan.”

Kami berjalan keluar dari terminal kedatangan, diiringi suara pengumuman bandara dan lalu lintas kendaraan yang tertata rapi. Begitu kami masuk ke mobilnya, perjalanan menuju Tokyo dimulai.

### Konser Produktivitas Manufaktur

Saat mobil melaju di jalan tol menuju kota, Tanda San menatap saya sambil tersenyum. “WangWang San, pernahkah kamu menonton sebuah konser musik?”

Saya mengangguk. “Tentu saja! Musik orkestra selalu menarik. Setiap instrumen harus dimainkan dengan ritme yang presisi, setiap nada harus selaras, dan semua pemain harus memahami peran mereka.”

Tanda San mengangguk puas. “Itulah esensi dari Operational Excellence Routine dalam dunia manufaktur dan bisnis. Jika tidak ada ritme yang presisi dan keteraturan, maka hasilnya adalah kekacauan—seperti orkestra tanpa konduktor.”

Saya tertawa kecil.



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

“Benar juga. Tanpa rutinitas yang tertata, sebuah organisasi bisa kehilangan arah. Tapi rutinitas ini bukan sekadar daftar tugas harian, bukan?”

Tanda San mengangkat alisnya. “Tepat sekali, WangWang San! Rutinitas ini adalah sebuah sistem yang memastikan bahwa proses tetap berjalan optimal, kesalahan diminimalkan, dan organisasi terus berkembang.”

### Gemba dan Disiplin dalam Standar Kerja

Saya menghela napas, membayangkan bagaimana konsep ini diterapkan dalam dunia nyata. “Jadi, dalam konteks Gemba, Operational Excellence Routine berarti membangun budaya kerja yang berorientasi pada peningkatan berkelanjutan?”

Tanda San tersenyum bangga. “WangWang San, sepertinya kamu sudah memahami konsep dengan baik. Banyak perusahaan berpikir bahwa perbaikan hanya tentang mengubah sistem atau mesin. Tapi kenyataannya, kunci utama adalah disiplin dalam menjalankan standar kerja sehari-hari.”

Saya mengangguk. “Kalau tidak ada disiplin, maka perbaikan hanya akan menjadi upaya sesaat—sebuah solusi jangka pendek yang cepat kembali ke keadaan semula.”

Tanda San menatap jalanan di depan kami dan berkata, “Itulah mengapa organisasi yang ingin mencapai keunggulan operasional harus memastikan bahwa setiap individu, dari operator hingga manajemen puncak, memahami dan menjalankan rutinitas ini dengan konsisten.”

### Perbedaan One-Time Fix dan Continuous Improvement

Saya merenung sejenak, lalu berkata, “Jadi, perbedaan antara one-time fix dan continuous improvement itu seperti membangun rumah versus menjaga rumah tetap bersih?”

Tanda San tersenyum lebar.



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

“Benar sekali! Kamu bisa membangun rumah yang indah, tetapi jika tidak dirawat, lama-lama akan rusak. Inilah sebabnya mengapa organisasi tidak bisa hanya berfokus pada menyelesaikan masalah ketika terjadi krisis, tetapi harus menciptakan kebiasaan yang mencegah masalah muncul kembali.”

“Jadi, continuous improvement bukan hanya tentang bertahan, tapi berkembang.” Saya menyimpulkan.

### **Standard Work & Daily Management**

Tanda San melanjutkan, “Salah satu pilar utama dalam Operational Excellence adalah Standard Work & Daily Management. Standar kerja ini bukan aturan kaku yang membatasi kreativitas, tetapi panduan yang memastikan bahwa setiap individu bekerja dengan cara terbaik dan paling efisien.” Saya berpikir sejenak. “Seperti resep dalam dunia kuliner?”

Tanda San tertawa. “Persis! Seorang koki mengikuti resep untuk memastikan hidangannya lezat, tetapi tetap bisa menyesuaikan rasa sesuai preferensi pelanggan. Begitu juga dengan standar kerja—ia memberikan pedoman yang jelas tentang bagaimana sesuatu harus dilakukan, tetapi masih memberikan ruang bagi inovasi dan penyempurnaan.”

Saya sepakat, iya. “Dengan adanya standar ini, tim dapat mengidentifikasi penyimpangan lebih mudah dan melakukan koreksi sebelum masalah menjadi lebih besar.”

### **Visual Management dan KPI Monitoring**

Kami melaju melewati distrik industri di pinggiran Tokyo, dan saya melihat beberapa pabrik besar dengan papan informasi di gerbangnya. Saya menunjuk ke arah itu. “Di Toyota, saya pernah melihat Visual Management yang luar biasa. Semua informasi ditampilkan secara transparan di papan kontrol.”

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

“Ya, jika kamu berjalan di sebuah pabrik kelas dunia, kamu akan melihat sistem visual yang menunjukkan status produksi, jumlah cacat, dan tantangan yang dihadapi tim.”

“Tapi Tanda san, Tanpa sistem visual yang jelas, keputusan akan lebih banyak didasarkan pada asumsi daripada fakta.”

Tanda San menepuk setir mobil. “Dan itu bisa berujung pada kesalahan fatal.”

### **DNA Keunggulan Operasional**

Saya menatap Tanda San. “Tapi semua sistem ini tidak akan efektif tanpa budaya Kaizen, bukan?”

Tanda San tersenyum puas. “Kamu sudah mulai berpikir seperti seorang praktisi Monodzukuri, WangWang San! Kaizen bukan sekadar konsep, tetapi cara berpikir: Bagaimana kita bisa membuat sesuatu lebih baik dari sebelumnya?”

Saya mengangguk mantap. “Dalam rutinitas operasional, Kaizen memastikan bahwa setiap individu memiliki peran dalam menemukan cara baru untuk meningkatkan efisiensi.”

Tanda San menambahkan, “Tidak harus selalu perubahan besar. Bahkan hal kecil seperti merapikan alat kerja atau mengurangi langkah yang tidak perlu dalam proses bisa berdampak signifikan jika dilakukan terus-menerus.”

### **Pemimpin sebagai Konduktor dalam Orkestra Kaizen**

Saya menatap langit Tokyo yang mulai terlihat dari kejauhan. “Di atas segalanya, kepemimpinan adalah fondasi dari Operational Excellence Routine.”

Tanda San menampakan lesung pipinya. “Ya, seorang pemimpin bukan hanya pembuat keputusan strategis, tetapi juga pencipta lingkungan di mana standar kerja dihormati dan inovasi didorong.”

“Okey, Tanda san. Pemimpin yang baik adalah mereka yang tidak hanya melihat angka dalam laporan, tetapi juga turun ke Gemba untuk memahami kenyataan di lapangan.”

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

“Dan mereka yang menginspirasi timnya untuk berkontribusi dalam perbaikan, bukan sekadar mengikuti instruksi tanpa berpikir.”

### **Menjadikan Keunggulan Operasional Sebagai Kebiasaan**

Kami mulai memasuki pusat kota Tokyo. Saya menarik napas dalam-dalam dan berkata, “Pada akhirnya, Operational Excellence Routine bukan tentang melakukan sesuatu yang luar biasa sekali-sekali, tetapi melakukan hal-hal biasa dengan cara yang luar biasa setiap hari.”

“Iya, WangWang San. Seperti atlet yang terus berlatih untuk mencapai performa terbaik.”

“Sepakat, San. Organisasi yang ingin mencapai keunggulan harus menjadikan disiplin operasional sebagai kebiasaan, bukan sekadar proyek sesaat.”

Tanda San mengangkat jempol. “WangWang San, sepertinya tiga bulan ke depan akan menjadi perjalanan yang menarik!”

Kami tertawa bersama, siap memulai perjalanan menuju keunggulan operasional di jantung Monodzukuri Jepang.

## **Membangun Rutinitas Hebat yang Berkelanjutan**

Di sebuah pabrik minuman berskala besar, Anda bisa menemukan ratusan ribu botol diproduksi setiap harinya. Mesin-mesin pengisian bekerja tanpa henti, operator mengawasi kualitas, sementara tim pemeliharaan memastikan tidak ada gangguan teknis. Namun, bagaimana semua ini bisa berjalan dengan lancar? Bagaimana perusahaan FMCG minuman bisa memastikan bahwa setiap botol yang sampai ke tangan konsumen memiliki kualitas yang sama, tidak kurang atau lebih dari standar yang telah ditentukan?

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Jawabannya ada pada Operational Excellence Routine—rutinitas yang bukan hanya mengontrol proses, tetapi juga terus menyempurnakannya.

Seperti dalam industri lainnya, peran manajemen dalam sebuah pabrik minuman tidak hanya sekadar menentukan target produksi atau membaca laporan harian. Mereka bertindak sebagai arsitek strategi yang memastikan seluruh proses produksi berjalan sesuai visi perusahaan. Dari pengembangan formulasi minuman, perencanaan kapasitas produksi, hingga optimalisasi rantai pasok, manajemen harus memiliki pemahaman mendalam tentang bagaimana setiap keputusan berdampak pada kualitas, biaya, dan efisiensi. Namun, strategi hebat tidak akan berguna tanpa keterlibatan langsung di lapangan.

Di sisi lain, supervisor dan operator produksi adalah ujung tombak keberhasilan di lantai pabrik. Mereka bertugas memastikan setiap batch minuman yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Mereka bukan hanya "mesin hidup" yang menjalankan instruksi, tetapi juga pengamat terbaik yang bisa mendeteksi adanya penyimpangan dalam proses. Apakah volume cairan di setiap botol sesuai spesifikasi? Apakah ada perubahan suhu yang bisa memengaruhi rasa minuman? Dengan melakukan pengecekan rutin dan melaporkan setiap anomali, operator menjadi bagian penting dalam rantai kualitas yang menjaga kepercayaan konsumen.

Kemudian ada tim pemeliharaan dan teknisi mesin, yang sering kali tidak terlihat, tetapi memegang peranan krusial dalam menjaga stabilitas operasional. Dalam industri minuman, satu jam downtime karena kerusakan mesin bisa berarti ribuan botol tidak terproduksi, menyebabkan keterlambatan distribusi dan potensi kerugian besar. Oleh karena itu, mereka harus selalu proaktif, tidak hanya menunggu mesin rusak, tetapi juga mengembangkan strategi pemeliharaan preventif agar potensi masalah bisa diatasi sebelum berdampak luas.

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Salah satu rutinitas harian yang paling berpengaruh dalam menjaga Operational Excellence adalah Gemba Walk. Bayangkan seorang manajer produksi berjalan menyusuri jalur pengisian botol, bukan untuk mengawasi, tetapi untuk memahami bagaimana proses benar-benar berlangsung. Dengan berbicara langsung kepada operator, mengamati pola kerja mesin, dan mengidentifikasi potensi bottleneck, pemimpin bisa mengambil keputusan berbasis data nyata, bukan asumsi. Gemba Walk bukan tentang mencari kesalahan, tetapi menemukan peluang perbaikan yang sering kali tidak terlihat di balik angka-angka laporan.

Namun, observasi saja tidak cukup. Setiap perbaikan harus diikuti dengan pendekatan problem-solving yang sistematis. Misalnya, jika ditemukan bahwa beberapa botol tidak terisi hingga batas volume yang tepat, alih-alih hanya meminta operator menyesuaikan mesin, tim harus bertanya lebih dalam: Mengapa ini terjadi? Apakah karena tekanan mesin yang tidak stabil? Atau mungkin karena variasi dalam suhu bahan baku? Dengan menerapkan metode 5 Why Analysis, akar penyebab bisa ditemukan dan solusi yang lebih tepat bisa diterapkan, bukan sekadar perbaikan sementara yang cepat kembali ke kondisi awal.

Selain menyelesaikan masalah, penting juga untuk memastikan bahwa semua perbaikan yang dilakukan dapat bertahan dalam jangka panjang. Inilah mengapa siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) menjadi bagian fundamental dalam Operational Excellence Routine. Sebuah perubahan kecil, seperti mengganti jenis nozzle pada mesin pengisian agar lebih stabil, harus diuji terlebih dahulu (Do), lalu dianalisis hasilnya (Check). Jika terbukti efektif, maka harus distandarisasi sebagai prosedur baru (Act). Dengan begitu, tidak ada perbaikan yang hanya bersifat sementara atau berdasarkan inisiatif individu saja.

## *Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja*

Standarisasi pekerjaan juga menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan. Bayangkan jika setiap operator memiliki cara sendiri dalam mengoperasikan mesin atau mengontrol kualitas minuman. Hasilnya akan beragam, bahkan jika bahan bakunya sama. Oleh karena itu, dilakukan Standard Work Audit, di mana setiap tahapan kerja dievaluasi apakah sudah sesuai dengan prosedur yang telah disepakati. Ini bukan untuk menyalahkan individu yang melakukan kesalahan, tetapi untuk memastikan bahwa setiap perbaikan menjadi bagian dari sistem yang lebih besar.

Visual Management juga memegang peranan penting dalam memastikan semua tim memiliki pemahaman yang sama. Papan KPI yang menunjukkan performa harian, sistem Andon yang langsung memberi sinyal jika ada masalah pada lini produksi, hingga diagram alur proses yang memudahkan identifikasi hambatan—semuanya membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan responsif terhadap perubahan. Informasi yang jelas memungkinkan setiap individu untuk bertindak cepat dan efektif dalam menangani penyimpangan sebelum menjadi masalah besar.

Pada akhirnya, Operational Excellence bukan hanya tentang mesin canggih atau sistem yang sempurna, tetapi tentang bagaimana setiap orang dalam organisasi memiliki kesadaran untuk terus memperbaiki cara mereka bekerja. Seperti dalam industri minuman yang terus berkembang dengan inovasi rasa dan kemasan, rutinitas perbaikan yang konsisten akan menjadi kunci bagi perusahaan untuk tetap relevan, efisien, dan unggul dalam persaingan pasar. Perubahan tidak terjadi dalam semalam, tetapi dengan komitmen terhadap Continuous Improvement, setiap hari adalah langkah menuju kesempurnaan operasional.



## **Peran Pemangku Kepentingan dalam Operational Excellence**

Dalam dunia manufaktur yang kompetitif, mencapai Operational Excellence bukan hanya tentang memiliki strategi yang hebat, tetapi juga bagaimana strategi itu diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di lapangan. Di sinilah peran setiap pemangku kepentingan menjadi krusial. Dari manajer puncak hingga operator di lini produksi, semua memiliki tanggung jawab dalam memastikan sistem berjalan dengan efisien dan masalah yang muncul segera ditangani. Seperti dalam sebuah orkestra, tanpa koordinasi yang baik, suara yang dihasilkan tidak akan harmonis –dan dalam manufaktur, tanpa sinergi antar tim, efisiensi akan sulit dicapai.

Manajer unit manufaktur (MU Manager & Leader) adalah arsitek dari strategi jangka panjang. Mereka tidak hanya bertanggung jawab atas penyusunan visi besar perusahaan, tetapi juga harus memastikan bahwa setiap strategi operasional dapat diterapkan dalam keseharian. Mereka adalah jembatan antara perencanaan dan eksekusi, memastikan bahwa kebijakan yang dibuat tidak hanya bagus di atas kertas tetapi juga bisa dijalankan secara praktis. Tanpa arahan mereka, inisiatif perbaikan hanya akan menjadi proyek sementara tanpa dampak jangka panjang.

Di sisi lain, supervisor dan operator adalah garda terdepan dalam pelaksanaan strategi tersebut. Mereka adalah pihak yang benar-benar menjalankan mesin, mengawasi jalannya produksi, dan memastikan bahwa standar yang telah ditetapkan dipatuhi. Dalam Operational Excellence, mereka tidak hanya bekerja mengikuti prosedur, tetapi juga memiliki peran aktif dalam melaporkan masalah dan mengusulkan perbaikan.

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Bayangkan sebuah pabrik minuman di mana operator menemukan bahwa volume cairan yang masuk ke botol sering kali melebihi batas spesifikasi (out of spec). Alih-alih hanya menerima kenyataan ini, mereka perlu memiliki keberanian untuk melaporkan dan terlibat dalam mencari solusi.

Tapi, tanpa dukungan teknis, operasional yang stabil sulit dicapai. Itulah sebabnya peran teknisi pemeliharaan dan operator khusus menjadi sangat penting. Mereka bertindak sebagai penjaga kestabilan mesin dan sistem, memastikan bahwa setiap alat bekerja dalam kondisi optimal. Jika ada anomali, mereka harus mampu merespons dengan cepat. Dalam skenario pabrik minuman tadi, jika pompa pengisian mengalami fluktuasi tekanan yang menyebabkan volume cairan tidak konsisten, teknisi harus bisa segera mengatasinya sebelum terjadi pemborosan besar.

Rutinitas harian dalam Operational Excellence tidak bisa dilakukan secara sporadis. Gemba Walk adalah salah satu fondasi utama dalam pendekatan ini. Seorang pemimpin tidak bisa hanya duduk di ruang rapat dan membaca laporan; mereka harus turun langsung ke lantai produksi, melihat sendiri bagaimana proses berjalan, berinteraksi dengan operator, dan mengidentifikasi permasalahan dari sumbernya. Seperti seorang koki yang tidak hanya mengandalkan resep tetapi juga mencicipi masakannya sendiri, pemimpin manufaktur harus memastikan bahwa mereka memahami kondisi di lapangan sebelum mengambil keputusan.

Siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) menjadi alat utama dalam proses perbaikan yang berkelanjutan. Ini bukan sekadar teori manajemen, tetapi sebuah metode yang memastikan bahwa setiap perbaikan diuji sebelum diterapkan secara luas.



## *Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja*

Misalnya, jika ada perubahan dalam kecepatan conveyor di pabrik minuman, tim harus melakukan pengujian skala kecil untuk melihat dampaknya sebelum menjadikannya standar baru. Dengan cara ini, risiko kegagalan bisa diminimalkan dan efisiensi bisa terus ditingkatkan.

Standard Work Audit adalah elemen lain yang memastikan bahwa perbaikan yang sudah diterapkan tidak kembali ke kebiasaan lama. Tanpa sistem audit yang jelas, tim cenderung kembali ke cara lama yang mungkin lebih nyaman, tetapi tidak selalu efisien. Oleh karena itu, penggunaan check sheet dan inspeksi berkala sangat diperlukan untuk menjaga konsistensi dalam pelaksanaan operasional. Proses ini seperti menjaga kebersihan dapur restoran; tanpa pengecekan rutin, kebiasaan buruk bisa kembali muncul dan mempengaruhi kualitas secara keseluruhan.

Akhirnya, semua rutinitas ini tidak bisa berdiri sendiri. Operational Excellence hanya bisa dicapai jika diterapkan dalam kerangka Lean Manufacturing dan Lean Six Sigma. Kedua metodologi ini membantu menghilangkan pemborosan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil berbasis data dan analisis yang akurat. Dengan menerapkan pendekatan ini, sebuah pabrik minuman tidak hanya bisa meningkatkan produktivitas, tetapi juga memastikan bahwa setiap botol yang dihasilkan memenuhi ekspektasi pelanggan dalam hal kualitas, harga, dan waktu pengiriman.

## **Gemba Operational Excellence Routine**

Operational Excellence Routine dalam sebuah organisasi manufaktur kelas dunia memiliki langkah-langkah sistematis.



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Sistematis yang dimaksud adalah disiplin melakukan setiap hari untuk memastikan kelancaran operasional, menjaga kualitas, dan meningkatkan efisiensi kerja. Rutinitas ini dimulai sejak pagi hari dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti MU Manager, Leader, Maintenance Technician, dan Specialized Operator, yang masing-masing memiliki peran penting dalam keberlanjutan perbaikan proses.



### 1. Shift Handover (06:50 - 07:05)

Rutinitas harian dimulai dengan shift handover, yaitu proses serah terima informasi dari tim kerja sebelumnya kepada tim baru yang akan bertugas. Ini merupakan momen krusial untuk memastikan tidak ada informasi yang terlewat, seperti status mesin, kualitas produksi, dan masalah yang terjadi selama shift sebelumnya. Dalam tahap ini, operator dan teknisi pemeliharaan berkoordinasi agar semua pihak memahami kondisi terkini.

### 2. Machine Center Meeting & Maintenance Coordination (07:30 - 08:00)

## *Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja*

Setelah serah terima, dilakukan pertemuan di Machine Center. Di sini, para Specialized Operator dan Maintenance Technician bertukar informasi terkait performa mesin dan langkah-langkah pemeliharaan yang dibutuhkan. Jika ada potensi masalah teknis, teknisi pemeliharaan segera menyusun rencana tindakan agar produksi tetap berjalan lancar tanpa gangguan.

### **3. Q Point Route & M/E Point Route (08:00 - 08:30)**

Tahap ini berfokus pada inspeksi kualitas (Q Point Route) dan inspeksi teknis (M/E Point Route). Tim yang bertanggung jawab berjalan ke berbagai titik kontrol untuk mengecek parameter produksi sesuai standar yang telah ditetapkan. Jika ditemukan penyimpangan, langkah-langkah perbaikan segera dilakukan sebelum masalah menjadi lebih besar.

### **4. Daily Meeting (09:00 - 09:30)**

Setelah inspeksi, dilakukan pertemuan harian untuk mendiskusikan hasil observasi dan menetapkan prioritas tindakan. Dalam pertemuan ini, Leader dan MU Manager mengevaluasi metrik utama, termasuk efisiensi produksi, kualitas produk, serta permasalahan yang perlu segera ditindaklanjuti. Ini adalah kesempatan bagi semua pihak untuk memberikan masukan dan merencanakan langkah perbaikan.

### **5. Gemba Walk (09:30 - 10:00)**

Salah satu bagian terpenting dari rutinitas ini adalah Gemba Walk, di mana para pemimpin turun langsung ke lantai produksi untuk melihat kondisi nyata di lapangan. Leader bersama tim operasional mengamati proses kerja, mengidentifikasi pemborosan, dan berinteraksi dengan operator untuk memahami tantangan yang mereka hadapi. Ini bukan sekadar inspeksi, tetapi kesempatan untuk melihat permasalahan dari perspektif tim yang terlibat langsung dalam produksi.

## **6. MU Daily Meeting (10:15 - 10:30)**

Sebagai langkah akhir dalam rutinitas harian, dilakukan MU Daily Meeting yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk MU Manager, Leader, Maintenance Technician, dan Specialized Operator. Di sini, mereka membahas temuan dari Gemba Walk, mengevaluasi efektivitas langkah perbaikan yang sudah diambil, dan menetapkan prioritas untuk keesokan harinya.

## **Tahapan Implementasi Gemba Operation Excellence Routine**

Gemba Operation Excellence Routine bukan sekadar kegiatan turun ke lapangan atau inspeksi rutin. Ini adalah pendekatan sistematis yang menghubungkan filosofi Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, dan Kaizen dalam satu siklus yang dapat dijalankan secara mandiri. Dengan mengikuti langkah-langkah yang jelas, perusahaan tidak hanya dapat mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah di tempat kejadian, tetapi juga membangun budaya perbaikan berkelanjutan yang berdampak langsung pada efisiensi, kualitas, dan keselamatan kerja. Lebih dari itu, Gemba bukan hanya tentang melihat, tetapi juga memahami, berinteraksi, dan berinovasi bersama tim operasional di tempat kerja.

Tahapan dalam Gemba Operation Excellence Routine dirancang untuk membantu organisasi memahami kondisi aktual di lapangan, menemukan akar penyebab masalah, serta mengimplementasikan solusi berbasis data dan fakta. Dimulai dari penentuan tujuan dan persiapan Gemba Walk, dilanjutkan dengan observasi langsung, interaksi dengan operator, analisis akar masalah, hingga implementasi solusi, setiap langkah dalam metode ini mengarah pada peningkatan proses yang lebih efektif.

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Dengan pendekatan ini, perbaikan yang dilakukan tidak hanya bersifat sementara, tetapi dapat dijaga melalui standarisasi, monitoring, dan evaluasi berkelanjutan.

Sebagai bagian dari penerapan Lean dan Kaizen, Gemba Operation Excellence Routine menjadi alat yang dapat diterapkan oleh siapa saja yang ingin meningkatkan efisiensi operasional di tempat kerja. Model ini memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan bukan sekadar proyek sesaat, tetapi menjadi rutinitas yang melekat dalam budaya kerja sehari-hari. Dengan mengikuti tahapan ini secara disiplin, setiap individu dalam organisasi, mulai dari manajer hingga operator, dapat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, minim pemborosan, dan memiliki kualitas yang lebih baik.

Berikut adalah 8 langkah ketika Anda ingin mengimplementasikan Operation Excellence Gemba Program.

### Langkah 1: Menetapkan Tujuan dan Sasaran yang Jelas

- Tentukan tema utama dalam Gemba Walk, misalnya meningkatkan efisiensi produksi, mengurangi pemborosan, atau meningkatkan keselamatan kerja.
- Hubungkan dengan Key Performance Indicators (KPI) yang relevan, seperti OEE (Overall Equipment Effectiveness), defect rate, atau lead time.

### Langkah 2: Persiapan Sebelum Gemba Walk

- Pastikan seluruh tim memahami tujuan Gemba Walk.
- Identifikasi area kerja prioritas yang akan dievaluasi berdasarkan data historis, laporan kinerja, dan feedback dari tim operasional.
- Siapkan alat bantu visual seperti checklist, papan kontrol, atau form observasi.

**Langkah 3: Observasi di Gemba (Go to the Actual Place)**

- Kunjungi langsung area kerja dan amati proses produksi secara langsung.
- Perhatikan faktor 4M (Man, Machine, Material, Method) untuk melihat apakah ada penyimpangan dari standar.
- Gunakan Radar Sensasi Pengamatan:
  - Apakah ada kebisingan yang tidak normal?
  - Apakah ada kebocoran atau kebersihan yang kurang terjaga?
  - Apakah ada operator yang terlihat kesulitan dalam melakukan pekerjaannya?

**Langkah 4: Berinteraksi dengan Operator dan Supervisor**

- Ajukan pertanyaan terbuka untuk memahami tantangan di lapangan.
- Lakukan komunikasi berbasis 3C (Communication, Coordination, Collaboration).
- Hindari menyalahkan individu—fokus pada proses, bukan orang.

**Langkah 5: Analisis Akar Masalah dan Identifikasi Perbaikan**

- Gunakan 5 Why Analysis atau Fishbone Diagram untuk mengidentifikasi penyebab utama masalah.
- Diskusikan solusi jangka pendek (quick wins) dan solusi jangka panjang (sustainable improvement).
- Tentukan langkah perbaikan berdasarkan PDCA (Plan-Do-Check-Act).

**Langkah 6: Implementasi Solusi dan Pengujian**

- Terapkan tindakan sementara untuk mencegah masalah semakin membesar.
- Lakukan uji coba solusi dalam skala kecil sebelum diterapkan secara luas.
- Gunakan data dan feedback dari tim untuk memastikan efektivitas perbaikan.



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

### Langkah 7: Standarisasi dan Monitoring

- Dokumentasikan solusi yang telah berhasil diimplementasikan.
- Buat Standard Operating Procedure (SOP) baru agar masalah tidak terulang kembali.
- Gunakan Visual Management seperti papan informasi atau dashboard digital untuk memantau hasil secara real-time.

### Langkah 8: Evaluasi dan Continuous Improvement

- Lakukan review rutin untuk memastikan perbaikan tetap berjalan.
- Dorong keterlibatan karyawan dalam memberikan ide-ide perbaikan baru.
- Jadikan Kaizen sebagai budaya kerja yang terus berkembang.

Dengan mengikuti 8 langkah ini, perusahaan dapat menjalankan Gemba Operation Excellence Routine secara efektif, memastikan perbaikan yang berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta efisien.

## Contoh Implementasi Gemba Filling Minyak Goreng

Untuk memperkaya pemahaman bagi pembaca dalam menerapkan Gemba Operation Excellence Routine, mari kita bahas studi kasus konkret dari industri FMCG (Fast Moving Consumer Goods), khususnya dalam produksi minuman kemasan 1000ml. Studi kasus ini akan menggambarkan bagaimana konsep Gemba Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, dan Kaizen bisa diterapkan dalam situasi nyata, serta memberikan gambaran langkah demi langkah dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah operasional.

## **Studi Kasus: Optimalisasi Proses Filling Minuman 1000ml di Pabrik FMCG**

### *Latar Belakang Masalah*

Sebuah perusahaan FMCG yang memproduksi minuman kemasan mengalami ketidakkonsistenan volume pengisian (filling process) pada lini produksinya. Beberapa botol terisi lebih dari standar yang ditentukan (Overfill), sementara yang lain terisi kurang (Underfill), menyebabkan pemborosan bahan baku dan meningkatnya jumlah produk cacat. Data menunjukkan bahwa proses capability index (Cp & Pp) hanya berada di angka 0,298, jauh di bawah standar yang dapat diterima (Cp  $\geq$  1,33).

Selain itu, tingkat defect meningkat 12% dalam sebulan terakhir, dengan keluhan utama dari pelanggan mengenai volume minuman yang tidak sesuai spesifikasi. Jika tidak segera diperbaiki, hal ini dapat berdampak pada kenaikan biaya produksi, penurunan kepuasan pelanggan, dan risiko regulasi.

### *Langkah-Langkah Implementasi Gemba Operation Excellence Routine*

#### **1. Menentukan Tujuan Gemba Walk**

Tim Continuous Improvement dan Quality Assurance menetapkan tujuan utama Gemba Walk:

- o Mengurangi defect akibat underfill dan overfill hingga di bawah 2%.
- o Meningkatkan nilai Cp & Pp hingga minimal 1,33.
- o Memastikan konsistensi dalam volume pengisian melalui perbaikan proses.

#### **2. Observasi di Gemba - Mengumpulkan Fakta di Lantai Produksi**

- o Tim turun langsung ke lantai produksi saat proses filling berlangsung.



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

- Menggunakan Visual Management, tim melihat tren produksi dari dashboard real-time KPI.
- Gemba Radar digunakan untuk mengidentifikasi masalah sensor, tekanan pompa, dan variasi suhu yang mempengaruhi volume pengisian.

### 3. Interaksi dengan Operator - Memahami Tantangan di Lapangan

- Operator mengungkapkan bahwa variasi pengisian terjadi karena fluktuasi tekanan pada sistem filling.
- Supervisor mencatat bahwa ada perbedaan hasil antara shift pagi dan shift malam, kemungkinan akibat variasi operator atau metode kerja yang tidak distandarisasi.
- Tim menggunakan pendekatan 5 Why Analysis untuk menggali akar penyebab masalah.

### 4. Analisis Akar Masalah & Eksperimen Solusi (PDCA Cycle)

- Plan: Tim menemukan bahwa penyebab utama adalah tekanan pompa yang tidak stabil.
- Do: Eksperimen dilakukan dengan mengatur ulang tekanan pompa dan menyesuaikan SOP pengisian.
- Check: Pengukuran hasil pengisian menunjukkan peningkatan, tetapi masih terdapat variasi kecil.
- Act: SOP baru diimplementasikan dan operator diberikan pelatihan tentang kontrol tekanan pompa.

### 5. Standarisasi & Monitoring Berkelanjutan

- SOP diperbarui dan diperkuat dengan Visual Work Instructions di area kerja.
- Daily Gemba Walk dilakukan oleh tim Quality Control dan Supervisor untuk memastikan konsistensi.
- Kaizen Event diadakan setiap bulan untuk terus meningkatkan efisiensi dan mengurangi defect.

### **Hasil & Dampak Perbaikan**

- Defect rate turun dari 12% menjadi 1,5% dalam 6 minggu.
- Nilai Cp & Pp meningkat dari 0,298 menjadi 1,45, mencapai standar industri.
- Peningkatan produktivitas karena pengurangan rework dan scrap.
- Kepuasan pelanggan meningkat dengan berkurangnya keluhan terkait volume produk.

Studi kasus ini menunjukkan bagaimana Gemba Operation Excellence Routine dapat diterapkan dalam industri FMCG untuk menyelesaikan masalah operasional secara sistematis. Dengan observasi langsung, interaksi dengan operator, analisis berbasis data, dan implementasi PDCA, perusahaan berhasil meningkatkan konsistensi produksi, mengurangi defect, dan mengoptimalkan efisiensi kerja.

Konsep ini dapat diterapkan di berbagai industri lain, dari manufaktur hingga layanan, dengan menyesuaikan langkah-langkahnya sesuai kebutuhan spesifik. Dengan komitmen pada Kaizen dan Gemba, setiap organisasi dapat mencapai perbaikan berkelanjutan yang nyata.

### **Implementasi & Penguatan Budaya Operational Excellence**

Tidak ada perusahaan yang menjadi unggul dalam semalam. Seperti seorang atlet yang terus berlatih untuk mencapai performa terbaiknya, organisasi yang ingin mencapai Operational Excellence harus terus mengembangkan kompetensi timnya. Pelatihan dan pengembangan bukan sekadar sesi teori di ruang konferensi, tetapi sebuah upaya untuk menanamkan filosofi perbaikan berkelanjutan ke dalam cara berpikir dan bekerja setiap individu.

## *Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja*

Ketika seorang operator memahami bagaimana proses dapat ditingkatkan, ia tidak hanya menjadi bagian dari sistem—ia menjadi penggerak perubahan.

Namun, membangun keunggulan operasional bukan hanya tentang keterampilan teknis. Motivasi juga memainkan peran penting. Sistem reward and recognition adalah bahan bakar yang menjaga semangat tim tetap menyala. Ketika kontribusi individu dan tim dihargai, bukan hanya dalam bentuk insentif materi tetapi juga pengakuan dan apresiasi, mereka merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Budaya yang menghargai pencapaian kecil sekalipun akan membentuk lingkungan kerja yang lebih dinamis dan penuh inovasi.

Di sisi lain, ada pandangan lama yang masih bertahan di beberapa organisasi: bahwa kesalahan harus dihukum, bahwa rework adalah konsekuensi dari ketidakdisiplinan. Tetapi seharusnya bukan begitu. Kesalahan bukan sekadar sesuatu yang harus diperbaiki, tetapi sebuah peluang untuk memahami apa yang bisa dicegah sejak awal. Manajemen yang baik tidak fokus pada menyalahkan, melainkan pada membangun sistem yang mencegah kesalahan sebelum terjadi. Seorang operator yang melakukan kesalahan karena standar kerja yang tidak jelas bukanlah pelaku, tetapi korban dari sistem yang kurang baik.

Salah satu cara terbaik untuk memastikan perbaikan terus berjalan adalah dengan Kaizen Events dan pendekatan berbasis proyek dalam perbaikan. Ini bukan sekadar kegiatan musiman yang dilakukan ketika ada masalah besar. Kaizen harus menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari, sebuah kebiasaan yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi, dari operator hingga eksekutif. Perbaikan tidak boleh menunggu sampai ada insiden besar—setiap hari adalah kesempatan untuk membuat sesuatu lebih baik daripada kemarin.



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Lebih dari sekadar teori, Operational Excellence harus menjadi sebuah budaya yang terasa dalam setiap aspek pekerjaan. Dari cara seseorang menyusun alat kerja hingga bagaimana tim berkolaborasi untuk menyelesaikan masalah, semuanya harus diarahkan pada satu tujuan: memastikan proses berjalan dengan efisien, kualitas terjaga, dan orang-orang yang menjalankannya merasa dihargai.

Pada akhirnya, membangun budaya Operational Excellence bukan hanya tentang alat, sistem, atau prosedur. Ini tentang bagaimana setiap orang dalam organisasi merasa bertanggung jawab atas perbaikan. Ketika perbaikan menjadi bagian dari identitas sebuah tim, maka keunggulan operasional bukan lagi tujuan yang jauh di depan, melainkan sesuatu yang terus berkembang setiap hari.

### Budaya 'No Blame' Gemba

No Blame Culture adalah konsep manajemen yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja di mana kesalahan tidak langsung dikaitkan dengan individu, melainkan dipandang sebagai kesempatan untuk belajar dan memperbaiki sistem. Alih-alih mencari siapa yang salah, pendekatan ini berfokus pada root cause analysis—memahami mengapa kesalahan terjadi dan bagaimana mencegahnya agar tidak terulang kembali.

Salah satu pemikir yang paling berpengaruh dalam konsep ini adalah W. Edwards Deming, seorang pelopor Total Quality Management (TQM) dan pemikir besar di balik revolusi industri Jepang pasca-Perang Dunia II. Deming percaya bahwa 94% masalah dalam organisasi disebabkan oleh sistem yang buruk, bukan oleh individu.



## *Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja*

Dalam bukunya *Out of the Crisis*, ia menekankan bahwa menyalahkan karyawan atas kesalahan dalam pekerjaan hanya akan menciptakan ketakutan dan menurunkan inovasi. Sebaliknya, organisasi harus fokus pada perbaikan proses dan memberikan alat serta pelatihan yang diperlukan agar orang dapat bekerja lebih baik.

Konsep ini semakin dikenal luas dalam industri teknologi, terutama dengan munculnya DevOps dan metodologi Agile. Di perusahaan seperti Google dan Toyota, No Blame Culture telah menjadi bagian dari cara mereka menangani kegagalan dan meningkatkan sistem. Google, misalnya, menggunakan prinsip blameless post-mortem dalam setiap insiden teknis—bukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi untuk menemukan penyebab utama dan menerapkan perbaikan sistematis.

Toyota, dengan sistem Toyota Production System (TPS) dan filosofi Kaizen, juga menerapkan konsep serupa. Mereka percaya bahwa kesalahan di lantai produksi bukan hanya tanggung jawab pekerja, tetapi indikasi bahwa ada sesuatu dalam sistem yang perlu diperbaiki. Itulah mengapa mereka menerapkan mekanisme seperti Andon Cord, di mana siapa pun di lini produksi bisa menghentikan proses jika menemukan masalah, tanpa takut disalahkan.

Dalam dunia kesehatan, No Blame Culture juga telah diterapkan untuk meningkatkan keselamatan pasien. Banyak rumah sakit mulai mengadopsi sistem di mana dokter dan perawat didorong untuk melaporkan insiden tanpa takut akan sanksi, sehingga masalah bisa diatasi sebelum berkembang menjadi krisis.

Pada akhirnya, No Blame Culture bukan berarti membiarkan kesalahan terus terjadi tanpa konsekuensi.



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Sebaliknya, ini adalah pendekatan yang memungkinkan organisasi untuk belajar dari kegagalan, memperbaiki proses, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka serta inovatif. Perusahaan yang menerapkan budaya ini menemukan bahwa karyawan mereka lebih berani untuk mengambil inisiatif, lebih mau berinovasi, dan lebih berkomitmen pada perbaikan jangka panjang.

### Demonstrasi Gemba Power Question

Dalam setiap Gemba Walk, ada tiga aspek utama yang perlu diperhatikan: Keselamatan (Safety), Kualitas (Quality), dan Proses - Produktivitas (Process - Productivity). Dengan mengajukan pertanyaan yang tepat, pemimpin dapat menggali informasi berharga dari tim di lapangan, memahami tantangan yang mereka hadapi, dan memastikan bahwa setiap aspek operasional berjalan dengan optimal. Berikut adalah pertanyaan-pertanyaan kunci untuk setiap kategori.

#### SAFETY (KESELAMATAN)

1. Apa rencana Anda untuk mengurangi cedera di tempat kerja?
2. Apa yang bisa kita lakukan untuk meningkatkan keselamatan?
3. Bagaimana cara Anda melaporkan masalah keselamatan?
4. Bagaimana cara perusahaan mengapresiasi kontribusi karyawan dalam keselamatan kerja?
5. Seberapa aman fasilitas ini?

#### Mengapa penting?

Keamanan kerja adalah prioritas utama dalam lingkungan operasional. Dengan menanyakan pertanyaan ini, pemimpin dapat mengidentifikasi potensi bahaya, menilai kepatuhan terhadap prosedur keselamatan, dan menemukan cara untuk terus meningkatkan kondisi kerja yang lebih aman.

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

### QUALITY (KUALITAS)

1. Apa masalah kualitas terbesar yang Anda hadapi hari ini?
2. Apa contoh Kaizen favorit Anda di area ini?
3. Hal apa yang menurut Anda perlu diperbaiki dalam hal mutu?
4. Jika bisa, apa yang ingin Anda ubah dalam sistem kualitas?
5. Apakah Anda membutuhkan bantuan saya untuk meningkatkan kualitas?

### Mengapa penting?

Kualitas produk dan layanan adalah cerminan dari efektivitas sistem operasional. Pertanyaan-pertanyaan ini membantu mengidentifikasi kendala yang berdampak pada kualitas produk, mengevaluasi apakah ada best practice yang bisa ditingkatkan, dan memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai standar mutu tertinggi.

### PROCESS - PRODUCTIVITY (PROSES & PRODUKTIVITAS)

1. Apa prioritas utama Anda hari ini?
2. Bagaimana cara kita meningkatkan efisiensi dalam proses kerja ini?
3. Apa hambatan terbesar yang mengganggu produktivitas Anda?
4. Apakah ada alat, teknologi, atau prosedur yang bisa membuat pekerjaan Anda lebih mudah dan cepat?
5. Bagaimana koordinasi antar tim dalam memastikan kelancaran proses?

### Mengapa penting?

Keberlanjutan produktivitas bergantung pada bagaimana tim memahami dan mengoptimalkan proses kerja mereka. Dengan menggali lebih dalam tantangan operasional, kita bisa menemukan area yang perlu perbaikan.

## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

Lebih dari itu kita bisa menciptakan solusi yang lebih efisien, baik dari segi waktu, sumber daya, maupun tenaga kerja.

Jadi, pertanyaan-pertanyaan ini bukan sekadar alat untuk evaluasi, tetapi merupakan cara untuk membangun budaya komunikasi terbuka antara pemimpin dan tim di lapangan. Dengan rutin mengajukan pertanyaan ini dalam Gemba Walk, organisasi dapat memastikan bahwa keselamatan, kualitas, dan produktivitas selalu menjadi prioritas utama, serta terus berkembang dalam semangat perbaikan berkelanjutan (Kaizen).

### Contoh Percakapan Gemba Walk – Safety

(S = Supervisor) "Selamat pagi!"

(O = Operator) "Alhamdulillah, kabar baik, Pak. Semangat pagi!"

(S): "Semangat! Saya ingin memastikan bahwa kondisi kerja di sini aman. Bagaimana situasi hari ini? Ada kendala terkait keselamatan?"

(O): "Sejauh ini aman, Pak. Tapi tadi pagi ada sedikit tumpahan oli di dekat mesin, sudah kami bersihkan, tapi lantainya masih agak licin."

(S): "Bagus sudah langsung ditangani. Tapi apakah ada tanda peringatan di sekitar area yang licin?"

(O): "Belum sempat dipasang, Pak. Tapi kami sudah memberi tahu tim lain agar berhati-hati saat melewati area itu."

(S): "Oke, setelah ini kita pastikan ada signage atau garis pembatas sementara. Jangan sampai ada yang terpeleset."

(O): "Siap, Pak! Nanti saya pasang tanda peringatan."

(S): "Baik. Untuk penggunaan APD (Alat Pelindung Diri), semua sudah lengkap?"

(O): "Hampir semua, Pak. Cuma ada beberapa sarung tangan yang mulai aus dan butuh diganti."



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

(S): "Noted. Segera ajukan permintaan penggantian. Jangan tunggu sampai benar-benar rusak."

(O): "Siap, Pak. Nanti saya laporkan ke bagian gudang."

(S): "Bagus. Kalau ada insiden kecil, bagaimana prosedur pelaporannya?"

(O): "Kami harus melaporkan ke atasan langsung dan mencatatnya di buku log keamanan, Pak."

(S): "Mantap, berarti sudah paham prosedurnya. Kalau boleh tahu, menurut Anda, apa yang bisa kita tingkatkan untuk meningkatkan keselamatan di area ini?"

(O): "Mungkin pencahayaan bisa lebih terang, Pak. Kadang ada beberapa area yang redup, terutama di sudut dekat mesin."

(S): "Saran bagus. Saya akan koordinasikan dengan tim maintenance untuk mengecek pencahayaan."

(O): "Terima kasih, Pak. Senang kalau masukan kami didengar."

(S): "Tentu! Keselamatan kerja itu tanggung jawab bersama. Saya apresiasi perhatian tim di sini dalam menjaga area tetap aman."

(O): "Siap, Pak! Kami juga ingin kerja dengan nyaman dan aman."

(S): "Baik, lanjutkan kerja dengan aman. Kalau ada kendala lain, segera informasikan ya."

(O): "Siap, Pak. Terima kasih sudah turun langsung ke lapangan!"

(S): "Sama-sama! Semangat bekerja!"

### Contoh Percakapan Gemba Walk – Quality

(S) "Selamat pagi, Pak/Bu! Bagaimana hari ini? Ada kendala di produksi?"

(O) "Pagi, Pak! Sejauh ini berjalan lancar, tapi ada beberapa produk yang reject di batch pagi tadi."



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

(S): "Oh ya? Bisa tunjukkan kepada saya produknya? Apa yang menjadi masalahnya?"

(O): "Ini, Pak. Ada beberapa botol yang volume isinya kurang dari standar. Kami sudah pisahkan di area inspeksi."

(S): "Bagus sudah dipisahkan. Apakah sudah diketahui penyebabnya?"

(O): "Sepertinya ada ketidaksesuaian pada pengaturan mesin filling. Mungkin ada tekanan yang tidak stabil."

(S): "Oke, kita cek bersama-sama. Apakah mesin sudah diperiksa oleh teknisi?"

(O): "Belum, Pak. Kami baru menyadari saat QC melakukan sampling."

(S): "Baik. Nanti kita panggil teknisi untuk memastikan tekanan mesin sesuai standar. Apakah ada prosedur tambahan yang kalian lakukan saat menemukan ketidaksesuaian ini?"

(O): "Ya, Pak. Kami langsung hentikan sementara produksi, laporkan ke QC, dan lakukan pengecekan visual di setiap batch berikutnya."

(S): "Langkah yang tepat. Pastikan semua hasil produksi yang sudah di-packing juga dicek ulang agar tidak ada yang lolos ke pelanggan."

(O): "Siap, Pak. Kami akan lakukan double-check."

(S): "Bagaimana dengan dokumentasi? Apakah sudah dicatat di log sheet?"

(O): "Sudah, Pak. Kami catat jumlah produk reject dan estimasi penyebabnya di form laporan harian."

(S): "Bagus. Dokumentasi ini penting untuk analisis lebih lanjut. Ke depannya, bagaimana menurut Anda cara mencegah masalah ini?"



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

(O): "Mungkin bisa dibuatkan checklist harian tambahan sebelum mesin mulai produksi, Pak. Jadi kita bisa lebih cepat deteksi jika ada tekanan yang tidak stabil."

(S): "Saran yang bagus! Saya akan bahas ini di meeting tim agar bisa diterapkan. Ada hal lain terkait quality yang perlu diperhatikan?"

(O): "Mungkin bisa dicek juga sensor deteksi volume, Pak. Kadang ada sedikit perbedaan hasil antara satu mesin dan mesin lainnya."

(S): "Oke, nanti kita koordinasikan dengan tim maintenance. Terima kasih sudah memberikan perhatian terhadap kualitas!"

(O): "Siap, Pak. Kualitas produk kan tanggung jawab kita semua!"

(S): "Betul sekali. Tetap semangat dan pastikan semua produk sesuai standar!"

(O): "Siap, Pak! Terima kasih sudah turun langsung!"

### Contoh Percakapan Gemba Walk – Process – Productivity

(S) "Selamat pagi! Bagaimana produktivitas hari ini? Apakah ada kendala di proses produksi?"

(O) "Pagi, Pak! Produksi berjalan lancar, tapi ada sedikit perlambatan di mesin packing."

(S): "Oh, begitu? Apa penyebabnya?"

(O): "Sepertinya ada beberapa kemasan yang tidak terpotong sempurna, jadi kami harus memperlambat kecepatan mesin untuk memastikan tidak ada produk yang terbuang."

(S): "Bagus sudah mengambil tindakan untuk mengurangi defect. Apakah ini sering terjadi?"

(O): "Tidak selalu, Pak. Biasanya terjadi saat roll kemasan baru dipasang."

(S): "Berarti ada kemungkinan penyebabnya di setelan awal roll, ya? Sudah dicek dengan tim maintenance?"



## Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja

(O): "Belum, Pak. Kami baru mencoba beberapa penyesuaian manual."

(S): "Oke, nanti kita libatkan tim maintenance untuk memastikan setting awalnya benar. Kalau dilihat dari output hari ini, apakah ada perbedaan dibanding target?"

(O): "Ya, Pak. Saat ini kami sekitar 5% di bawah target karena penyesuaian tadi."

(S): "Baik. Kalau masalah ini bisa diatasi, kira-kira bisa mengejar ketertinggalan?"

(O): "Saya rasa bisa, Pak. Kalau packing kembali normal, kami bisa menambah kecepatan di beberapa titik tanpa mengorbankan kualitas."

(S): "Bagus, mari kita pastikan perbaikannya cepat dilakukan. Apa ada ide lain?"

(O): "Mungkin kalau ada panduan visual yang lebih jelas di area pemasangan roll kemasan, operator baru tidak perlu trial and error saat setel ulang."

(S): "Ide yang sangat bagus! Nanti kita bahas dengan tim untuk membuat work instruction yang lebih praktis."

(O): "Jadi operator bisa lebih cepat melakukan setup tanpa kendala, pak."

(S): "Benar sekali. Terima kasih atas insight-nya. Saya senang melihat tim di sini proaktif dalam meningkatkan produktivitas!"

(O): "Sama-sama, Pak! Produktivitas tinggi kan tanggung jawab kita bersama."

(S): "Betul! Mari kita terus jaga efisiensi berjalan optimal!"

(O): "Siap, Pak! Terima kasih sudah turun langsung ke lantai produksi!"

Gemba Walk bukan sekadar rutinitas harian, tetapi sebuah pendekatan strategis untuk memahami, memperbaiki, dan mengoptimalkan setiap aspek operasional secara langsung di lapangan.



*Bab 8: Membangun Kebiasaan Unggul di Tempat Kerja*

Dengan mengajukan pertanyaan yang tepat tentang keselamatan, kualitas, dan produktivitas, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, serta mendorong budaya perbaikan berkelanjutan. Sekaranglah waktunya untuk mulai menerapkan Gemba Walk secara lebih efektif! Tantang diri Anda untuk turun ke lapangan, berbicara dengan tim, dan mencari peluang perbaikan setiap hari.

Apa satu langkah pertama yang bisa Anda lakukan hari ini untuk membawa perubahan positif di Gemba Anda?



*PT Bridge Stone Tire Indonesia  
LEAN LOGISTIC & SMART WAREHOUSE MANAGEMENT  
Peningkatan Produktivitas dan Pertumbuhan Profitabilitas Bisnis  
Melalui LEAN BUSINESS IMPROVEMENT.*



# GEMBA POWER



# 09

## Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Kinerja adalah cerminan dari dedikasi,  
kontribusi adalah dampaknya,  
dan pertumbuhan bisnis  
adalah hasil akhirnya.*



– Wawang Sukmoro

## Jebakan Jargon Productivity Tools

Perjalanan dari hotel ke tempat pertemuan dengan Tanda san lumayan bikin badan jadi lebih sehat - 15 menit jalan kaki ke kantor tempat kami akan memulai langkah kunjungan dan juga belajar tentang Kaizen, Monodzukuri, dan TPM. “Akhirnya sampai juga. Sekarang waktunya belajar dan melihat langsung.” Di ruang meeting, Tanda San sudah menunggu saya. Dia mengulurkan jabat tangannya - welcome sekali.

“WangWang San, selamat datang, ya. Cape-kah? Tidak sulit sampai sini?”

Saya mengangguk. “Terima kasih, Tanda San! Senang akhirnya bisa belajar langsung di sini.”

Kami duduk, lalu Tanda San mulai menjelaskan program tiga bulan ke depan.

“Jadi, WangWang San, selama tiga bulan ini kamu akan belajar tentang Kaizen, Monodzukuri, dan TPM. Program ini dirancang agar kamu tidak hanya memahami teori, tetapi benar-benar bisa merasakan implementasi di lapangan.”

Saya antusias. “Saya sangat menantikan itu, Tanda San! Saya ingin memahami bagaimana Jepang membangun budaya continuous improvement, bukan hanya menerapkan alat-alat Lean seperti di banyak perusahaan lain.”

Tanda San mengangkat alisnya. “Hahaha! Sepertinya kamu sudah paham salah satu tantangan terbesar di industri manufaktur. Banyak orang terjebak dalam ‘jebakan jargon productivity tools.’”

“Tanda san, itu seperti montir yang mencoba membuka baut dengan palu, ya?”

Tanda San mengangguk sambil tertawa kecil.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

“Tepat sekali! Banyak perusahaan berpikir bahwa dengan menerapkan 5S, Kanban, atau Just-in-Time, mereka akan langsung menjadi lebih efisien. Padahal, tanpa memahami filosofi di baliknya, mereka hanya sibuk ‘menggunakan alat’ tanpa benar-benar menciptakan perbaikan yang berkelanjutan.”

Saya menghela napas. “Saya sering melihat ini. Manajer sangat bersemangat dengan Lean dan Kaizen, membuat zona warna-warni untuk alat kerja, menata ulang gudang dengan visual management, dan menempelkan berbagai label. Tapi setelah beberapa bulan, semuanya kembali berantakan. Tidak ada perubahan pola pikir, hanya perubahan kosmetik.”

“WangWang, itulah yang terjadi ketika Lean hanya diterapkan di permukaan. Orang-orang menggunakan alat, tetapi tidak memahami mengapa alat itu digunakan. Mereka ingin cepat terlihat ‘Lean’—memburu sertifikasi, mengadopsi metode populer—tetapi tidak membangun budaya yang mendukungnya.”

“Mereka memasang Andon untuk menunjukkan masalah di lini produksi - Tanda san... tetapi tidak pernah benar-benar menganalisis akar penyebabnya. Mereka menjalankan sesi brainstorming Kaizen setiap bulan, tetapi tidak ada tindak lanjut.”

Tanda San menatap saya dengan penuh persetujuan. “WangWang San, kamu benar-benar sudah memahami inti permasalahannya. Tanpa pemahaman mendalam tentang esensi Lean dan Monodzukuri, perbaikan hanya akan menjadi rutinitas tanpa makna. Atau dalam bahasa Jepang, kita menyebutnya ‘muda’—aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah.”

“Saya juga sering mendengar istilah di industri, ‘resik-resik rak rampung-rampung’—bersih-bersih yang tidak pernah selesai. Banyak perusahaan hanya sibuk melakukan perbaikan, tetapi tidak pernah menyelesaikan masalah mendasarnya.”



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Tanda San mengangguk dengan ekspresi serius. “Itulah sebabnya di Jepang, kami tidak hanya fokus pada tools, tetapi pada filosofi dan budaya kerja. Sebelum kamu mulai menerapkan metode, kamu harus memahami akar permasalahan. Misalnya, menggunakan Kanban tidak akan meningkatkan efisiensi jika masalah utamanya adalah ketidakstabilan permintaan. Mengadopsi Just-in-Time tidak akan mengurangi stok berlebih jika pemasokmu tidak dapat memenuhi jadwal dengan konsisten.”

Saya menghembuskan napas panjang - dingin. “Jadi, kita harus kembali ke dasar. Sebelum memilih alat, kita harus memahami masalahnya dulu.”

Tanda San tersenyum puas. “Tepat! Seperti koki yang tidak hanya menghafal resep, tetapi memahami karakter setiap bahan yang digunakan. Kamu tidak bisa hanya meniru cara Toyota atau perusahaan lain tanpa memahami konteksnya.”

Saya mengangguk. “Lean bukan sekadar menghilangkan pemborosan, tetapi juga menciptakan nilai.”

### **Makan Malam di Nuansa Jepang Klasik**

Setelah briefing selesai, Tanda San mengajak saya makan malam di sebuah restoran Jepang klasik. Interiornya sederhana, dengan lampu redup dan meja kayu yang memberikan kesan hangat. Pelayan membawa panci berisi kaldu panas dan aneka sayuran serta irisan daging segar.

“Di sini kita makan shabu-shabu, WangWang San. Kamu rebus sendiri daging dan sayuran sesuai selera.”

Saya tersenyum. “Menarik, ini seperti filosofi Kaizen—kita melakukan prosesnya sendiri, merasakan, dan menyesuaikan untuk mendapatkan hasil terbaik.”

Tawa Tanda San nyaring.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

“Kamu cepat sekali menangkap analoginya! Ya, seperti Kaizen, tidak ada satu cara yang bisa diterapkan untuk semua orang. Kita harus menyesuaikan metode dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing.”

Sambil mencelupkan irisan daging ke dalam kaldu panas, saya berkata, “Jadi, tantangan terbesar dalam menerapkan Kaizen dan Monodzukuri bukan hanya soal alat, tetapi soal membangun pola pikir yang benar.”

Tanda San menyesap tehnya dan berkata dengan tenang, “Benar sekali, WangWang San. Itulah yang akan kamu pelajari di Jepang selama tiga bulan ini. Kita tidak hanya akan membahas metode, tetapi juga bagaimana membangun budaya kerja yang berkelanjutan.”

Saya mengangguk mantap. “Saya siap belajar, Tanda San! Saya ingin memahami bagaimana Jepang tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga kualitas dan keberlanjutan dalam setiap prosesnya.”

Tanda San tersenyum lebar. “Bagus! Kita akan mulai dengan dasar-dasar Monodzukuri dan bagaimana ia berkaitan dengan Kaizen dan TPM. Saya yakin, setelah tiga bulan, kamu akan melihat dunia manufaktur dengan cara yang berbeda.”

Saya tersenyum. “Saya tidak sabar untuk memulainya!”

Di malam yang hangat itu, di tengah aroma kaldu yang menggoda dan suara percakapan yang mengalir seperti air, saya merasa bahwa perjalanan ini akan menjadi pengalaman yang sangat berharga—bukan hanya tentang belajar metode, tetapi memahami filosofi yang telah membawa Jepang menjadi pemimpin dalam industri manufaktur dunia.

### Ukur dan Bakukan

Apa yang terjadi di sebuah dapur restoran yang begitu ramai pengunjung? Apa imajinasi yang Anda tangkap?



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Sebuah dapur restoran yang sibuk di tengah jam makan siang. Para koki bekerja dengan kecepatan tinggi, bergerak dengan presisi, mengikuti resep dan prosedur yang telah teruji. Tidak ada yang asal-asalan, tidak ada yang menebak-nebak. Setiap bahan sudah ditimbang, setiap langkah sudah dipastikan. Tanpa standar yang jelas, dapur itu akan menjadi kekacauan—pesanan terlambat, rasa makanan tak konsisten, dan pelanggan pun kecewa. Prinsip yang sama berlaku di rantai produksi. Taiichi Ohno, arsitek Toyota Production System (TPS), memahami hal ini dengan sangat baik: tanpa acuan yang jelas, mustahil ada peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Namun, memiliki standar saja tidak cukup. Seperti koki yang terus menyempurnakan teknik memasaknya, perusahaan manufaktur juga harus secara rutin mengevaluasi dan meningkatkan standar operasionalnya. Inilah mengapa pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act) menjadi kunci dalam Lean Manufacturing dan Six Sigma. Setiap proses harus dimulai dengan perencanaan yang matang (Plan), dijalankan sesuai prosedur (Do), diperiksa efektivitasnya (Check), lalu diperbaiki dan disempurnakan jika ditemukan kelemahan (Act). Siklus ini tidak pernah berhenti—karena dunia bisnis yang kompetitif selalu menuntut kesempurnaan.

Di sinilah Gemba Walk memainkan peran penting. Pemimpin yang hanya duduk di balik meja, mengandalkan laporan tanpa melihat langsung kondisi di lapangan, sama seperti juru masak yang mencoba menilai rasa makanan hanya dari membaca resep. Mereka kehilangan esensi dari realitas kerja. Dengan turun langsung ke tempat produksi, manajer dapat melihat sendiri apakah standar yang ditetapkan benar-benar diterapkan dengan baik. Mereka bisa bertanya kepada operator, mengamati mesin, mendengar suara produksi, dan bahkan merasakan atmosfer kerja.



*Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba*

Standarisasi tanpa pengawasan adalah ilusi, dan pengawasan tanpa kehadiran langsung adalah kesia-siaan.

Lebih jauh lagi, Training Within Industry (TWI) hadir sebagai pelengkap. TWI memastikan bahwa setiap pekerja tidak hanya tahu apa yang harus dilakukan, tetapi juga memahami alasan di balik setiap prosedur. Sama seperti seorang koki yang diajarkan tidak hanya bagaimana memotong bahan dengan benar, tetapi juga mengapa teknik itu penting untuk menjaga tekstur makanan. TWI membangun kompetensi, PDCA menjaga perbaikannya terus berjalan, dan Gemba Walk memastikan bahwa semuanya terjadi di tempat yang seharusnya—di lantai produksi, di titik di mana nilai sebenarnya diciptakan.

## Kompetensi di Lantai Produksi



Saat seorang operator baru di sebuah pabrik manufaktur. Dia berdiri di samping mesin, memperhatikan rekan kerjanya yang lebih berpengalaman dengan sedikit rasa cemas.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Hari ini adalah hari pertamanya, dan dia tahu satu hal pasti: dia harus bisa menguasai pekerjaannya secepat mungkin. Tetapi, bagaimana dia bisa melakukannya dengan baik tanpa pelatihan yang jelas? Tanpa instruksi yang tepat? Tanpa pemahaman tentang cara kerja yang lebih efisien? Inilah dilema yang dihadapi banyak pekerja di rantai produksi—dan inilah mengapa Training Within Industry (TWI) diciptakan.

TWI bukan sekadar pelatihan biasa. Ia adalah sistem yang dirancang dengan cermat untuk memastikan bahwa setiap pekerja tidak hanya tahu apa yang harus mereka lakukan, tetapi juga memahami mengapa dan bagaimana mereka harus melakukannya dengan benar. Ada tiga elemen utama dalam TWI—Job Instruction (JI), Job Methods (JM), dan Job Relations (JR). JI memastikan pekerja bisa mengikuti standar kerja dengan benar. JM mengajarkan cara meningkatkan efisiensi kerja. JR membantu membangun hubungan yang lebih baik antara pekerja dan manajemen. Dengan kombinasi ini, tidak ada lagi operator yang dibiarkan bekerja dengan asumsi atau coba-coba.

Namun, pelatihan saja tidak cukup. Gemba hadir untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik. Supervisor dan pemimpin yang baik tidak hanya mengandalkan sesi pelatihan di ruang kelas. Mereka turun langsung ke rantai produksi, mengamati bagaimana pekerjaan dilakukan, melihat tantangan yang dihadapi pekerja, dan menyesuaikan pelatihan berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan. Mereka tidak sekadar menilai, tetapi membimbing—mengarahkan dengan pertanyaan, bukan dengan perintah.

- Self Leadership Skills: Keterampilan kepemimpinan diri dalam menyelesaikan pekerjaan dengan standar terbaik.
- Competence Working Skills: Kemampuan dasar dalam menjalankan tugas sesuai instruksi kerja.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

- Skills in Improving Methods: Kemampuan dalam melakukan perbaikan berkelanjutan (Kaizen) dengan menerapkan teknik yang lebih efisien.
- Understanding Work Instruction & Responsibilities: Memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Di dalam Gemba, kompetensi pekerja menjadi nyata. Apakah mereka benar-benar memahami instruksi kerja mereka? Apakah mereka mampu memecahkan masalah kecil tanpa selalu menunggu arahan? Apakah mereka memiliki inisiatif untuk meningkatkan proses kerja? Di sinilah konsep Self-Leadership Skills menjadi sangat penting. Seorang pekerja yang kompeten bukan hanya seseorang yang bisa mengikuti perintah, tetapi juga seseorang yang bisa berpikir sendiri dan mengambil keputusan yang tepat dalam pekerjaannya.

Tapi keterampilan teknis saja tidak cukup. Competence Working Skills adalah fondasi utama dalam dunia manufaktur. Seorang operator harus menguasai dasar-dasar pekerjaannya agar dapat menjalankan mesin dengan aman dan efisien. Tetapi, apa yang terjadi jika ada masalah yang belum pernah mereka hadapi sebelumnya? Di sinilah pentingnya Skills in Improving Methods—kemampuan untuk berpikir kritis, menganalisis proses kerja, dan mencari cara baru untuk meningkatkan produktivitas.

Namun, semua keterampilan ini akan sia-sia jika pekerja tidak memahami perannya dalam sistem yang lebih besar. Understanding Work Instruction & Responsibilities bukan hanya tentang mengetahui tugas sehari-hari. Ini tentang memahami bagaimana setiap tindakan mereka memengaruhi kualitas, keselamatan, dan efisiensi seluruh operasi. Seorang pekerja yang menyadari dampak pekerjaannya akan lebih berhati-hati, lebih peduli terhadap standar, dan lebih berkontribusi dalam perbaikan berkelanjutan.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Pada akhirnya, TWI dan Gemba bukan hanya alat, tetapi filosofi. Filosofi bahwa peningkatan tidak terjadi dengan sendirinya, tetapi harus dipelihara dan dikembangkan secara sistematis. Filosofi bahwa keterampilan yang baik bukan sesuatu yang didapat dalam sehari, tetapi dibangun melalui pengulangan, observasi, dan pembelajaran terus-menerus. Filosofi bahwa pekerja bukan hanya "alat produksi," tetapi individu yang harus diperlengkapi, dihargai, dan diberdayakan.

Jadi, ketika kita berbicara tentang kompetensi di lantai produksi, kita tidak hanya berbicara tentang keterampilan teknis. Kita berbicara tentang bagaimana membentuk manusia yang berpikir, yang memahami, yang berkembang—karena hanya dengan itu, organisasi dapat mencapai keunggulan operasional yang sesungguhnya.

Hubungan kompetensi di tempat kerja dengan Gemba adalah bahwa pemimpin dan supervisor harus aktif mengamati di tempat kerja (shopfloor), mengevaluasi kompetensi pekerja, dan memberikan pelatihan sesuai kebutuhan agar produktivitas tetap terjaga.

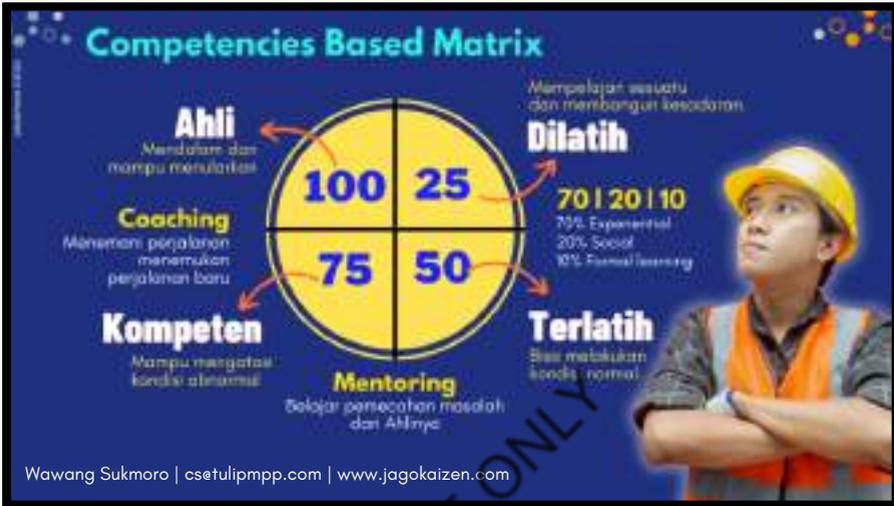
### Competencies-Based Matrix

Siapa pun kita, pada awalnya adalah seorang pemula. Tidak ada yang langsung paham bagaimana bekerja sesuai dengan tuntutan organisasi sejak hari pertama. Seiring waktu, kita belajar, berkembang, dan semakin mahir dalam peran kita. Kita mungkin telah melewati sesi orientasi, mengenakan seragam dengan rapi, dan bersiap menjalankan tugas pertama. Dan, ada sesuatu yang masih belum terisi—pemahaman sejati tentang bagaimana pekerjaan kita berkontribusi dalam keseluruhan sistem.



**Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba**

Inilah titik awal perjalanan kompetensi, tahap di mana seseorang masih berada dalam fase dilatih, sekadar mengikuti instruksi dan membangun kesadaran.



Seiring waktu, pekerja baru mulai memahami ritme pekerjaannya. Ia tidak lagi sekadar mengikuti instruksi, tetapi mulai merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam kondisi normal. Di sinilah ia memasuki tahap 'terlatih', di mana dia bisa bekerja tanpa terlalu banyak bimbingan, tetapi tetap belum siap untuk menangani kondisi abnormal atau menyelesaikan masalah yang kompleks. Pada titik ini, pembelajaran terjadi melalui pengalaman langsung—70% dari proses belajar berasal dari trial and error, menghadapi situasi nyata, dan memahami bagaimana setiap elemen dalam pekerjaannya saling berhubungan.

Tetapi dunia kerja tidak selalu berjalan sesuai skenario terbaik.

## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Ada saat ketika mesin tiba-tiba mengalami gangguan, ada keputusan yang harus diambil dengan cepat, dan ada tantangan yang tidak cukup hanya diselesaikan dengan mengikuti standar yang ada. Di sinilah seseorang mulai berkembang menjadi 'kompeten'. Kompetensi ini tidak datang dengan sendirinya—ia lahir dari pengalaman menghadapi tantangan, dari bimbingan mentor yang lebih berpengalaman, dan dari keberanian untuk berpikir lebih kritis tentang cara kerja yang lebih baik.

Pada tahap ini, mentoring memainkan peran yang sangat penting. Pekerja yang lebih senior mulai berbagi wawasan, bukan sekadar instruksi. Mereka tidak hanya memberi tahu apa yang harus dilakukan, tetapi juga mengapa hal itu penting. Mereka membantu orang lain melihat gambaran besar, memahami akar penyebab masalah, dan mulai berpikir seperti seorang pemimpin. Ini adalah momen di mana pergeseran dari sekadar 'bekerja' menuju 'memimpin' mulai terbentuk.

Dan kemudian, ada tahap terakhir—menjadi seorang ahli. Ini bukan sekadar tentang mengetahui segalanya atau memiliki pengalaman bertahun-tahun. Seorang ahli adalah seseorang yang mampu menularkan pengetahuannya kepada orang lain, seseorang yang dapat mengajarkan, membimbing, dan menginspirasi.

Di sinilah coaching mengambil peran utama—mengubah pengalaman menjadi pelajaran bagi generasi berikutnya, menciptakan budaya pembelajaran yang terus berkembang.

Jika kita melihat ke dalam dunia Gemba Walk dan Training Within Industry (TWI), kita menemukan bahwa setiap supervisor dan pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa transisi ini terjadi dengan mulus.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Tidak cukup hanya memiliki pekerja yang 'dilatih' atau 'terlatih'—mereka harus berkembang menjadi individu yang kompeten dan akhirnya menjadi ahli dalam bidangnya. Ini bukan hanya tentang meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun organisasi yang dapat bertahan dan terus berkembang dalam jangka panjang.

Karena itulah, pelatihan di tempat kerja tidak bisa hanya bergantung pada metode pembelajaran formal. Hanya 10% dari pembelajaran berasal dari teori dan kelas pelatihan. Sebagian besar pembelajaran terjadi dalam interaksi sosial—20% dari proses belajar berasal dari bimbingan dan komunikasi dengan rekan kerja dan mentor.

Tetapi inti dari pembelajaran sejati, 70% dari segalanya, terjadi dalam pengalaman nyata di lapangan. Ini adalah prinsip yang mendukung filosofi Gemba, di mana pembelajaran terbaik datang dari mengamati, memahami, dan langsung mengalami proses kerja secara langsung.

Jadi, ketika kita berbicara tentang pengembangan kompetensi, kita tidak hanya berbicara tentang keterampilan teknis atau pengalaman kerja. Kita berbicara tentang perjalanan transformasi—tentang bagaimana seseorang berkembang dari seorang pemula yang hanya mengikuti instruksi, menjadi individu yang dapat berpikir mandiri, mengatasi tantangan, dan akhirnya, menjadi seorang pemimpin yang dapat membentuk masa depan organisasi.

## Visual Management Cara Berkomunikasi Efektif

Misalkan, Anda baru saja bergabung di tempat kerja baru sebagai manajer produksi.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Hari pertama di lantai pabrik, Anda melangkah perlahan, mengamati jalur produksi yang sibuk, mendengar dengungan mesin yang tak henti-hentinya bekerja, dan melihat para operator yang tampak fokus menjalankan tugas mereka. Semuanya terlihat berjalan sebagaimana mestinya—atau setidaknya, itulah yang tampak di permukaan.

Sekilas, semuanya terlihat normal. Tidak ada yang tampak salah. Tapi apakah benar-benar demikian? Apakah mesin berjalan sesuai standar? Apakah ada hambatan yang tak terlihat? Apakah operator bekerja dengan efisien atau justru terjebak dalam rutinitas yang penuh pemborosan? Tanpa alat bantu yang tepat, pengamatan seperti ini hanya akan menjadi kunjungan tanpa pemahaman yang mendalam.

Di sinilah Visual Management memainkan peran penting dalam Gemba Walk. Gemba mengajarkan bahwa untuk memahami realitas operasional, seorang pemimpin harus datang langsung ke tempat kejadian. Tetapi hanya berada di sana tidak cukup. Mata manusia memiliki batasan. Banyak hal yang tersembunyi di balik rutinitas yang tampak biasa. Visual Management berfungsi sebagai lensa yang membuat segala sesuatu lebih jelas, lebih transparan, dan lebih mudah dipahami. Ia memastikan bahwa ketika seorang pemimpin turun ke lapangan, ia benar-benar melihat, bukan sekadar menonton.

Ambil contoh sistem Andon. Ini bukan sekadar lampu merah, kuning, dan hijau yang ditempatkan di atas mesin produksi. Andon adalah denyut nadi operasional harian. Jika lampu hijau menyala, itu berarti produksi berjalan lancar. Jika kuning, ada potensi masalah yang perlu segera ditindaklanjuti. Jika merah? Produksi harus dihentikan karena ada gangguan yang perlu diperbaiki sebelum situasi semakin buruk.



## Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba

Dengan satu pandangan tajam, seorang pemimpin yang terbiasa dengan Gemba dapat langsung mengenali hambatan dalam proses kerja—tanpa harus menunggu laporan panjang yang sering kali datang terlambat.

Mereka tidak hanya melihat, tetapi juga memahami bagaimana aliran kerja berjalan, di mana terjadi ketidakseimbangan, dan apa yang perlu diperbaiki segera. Inilah kekuatan Visual Management, yang membuat segala sesuatunya lebih jelas, transparan, dan mudah ditindaklanjuti.

Bukan hanya Andon, tetapi juga papan KPI (Key Performance Indicator) yang dipasang di area kerja menjadi alat visual yang tak ternilai. Angka-angka yang terpampang bukan sekadar statistik kosong, tetapi cerminan kesehatan proses kerja secara real-time. Jika tingkat cacat meningkat dibandingkan hari sebelumnya, tim langsung mengetahui ada sesuatu yang perlu diperiksa.

Jika output produksi lebih rendah dari target, mereka bisa segera mencari tahu penyebabnya sebelum dampaknya semakin besar. Tanpa papan KPI yang jelas, banyak masalah hanya akan terlihat saat semuanya sudah terlambat untuk diperbaiki.

Lebih jauh lagi, Visual Management juga hadir dalam bentuk 5S Visual Management, sebuah sistem yang memastikan bahwa setiap alat dan material berada di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat. Bayangkan seorang operator yang harus menghabiskan lima menit hanya untuk mencari alat kerja yang tidak terorganisir. Lima menit mungkin terdengar sepele, tetapi dalam skala operasional yang besar, itu bisa berarti jam kerja yang terbuang sia-sia setiap hari.

Dengan Visual Management yang baik, area kerja bukan hanya lebih rapi, tetapi juga lebih efisien, lebih mudah dipahami, dan minim kesalahan.



*Bab 9: Filosofi dan Jebakan Jargon Gemba*

Pada akhirnya, Gemba dan Visual Management adalah dua konsep yang saling melengkapi. Gemba membawa pemimpin turun langsung ke tempat kerja untuk melihat realitas dengan mata kepala sendiri, sementara Visual Management memastikan bahwa realitas itu dapat dipahami dengan cepat dan akurat. Jika Gemba adalah cara untuk mengungkap kebenaran di lapangan, maka Visual Management adalah alat untuk menjaga transparansi itu setiap saat.



*PT Corinthian Industries Indonesia  
LEADERSHIP DEVELOPMENT - Batch #2  
Operation Excellences, Membangun Kinerja Produktivitas  
Mencapai Tingkat Profitabilitas dan Pertumbuhan Bisnis Maksimal*



# GEMBA POWER



Gemba,  
Mengelola Perubahan  
dengan  
Kesadaran Kolektif



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Produktivitas tanpa arah hanya  
menciptakan kesibukan,  
tetapi produktivitas yang berorientasi  
pada kontribusi akan melahirkan  
pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.*

— Wawang Sukmoro

## Mengelola Perubahan Terkuat dari Dalam

Waktu berlalu begitu cepat. Tanpa terasa, tinggal empat minggu lagi sebelum program pelatihan saya di Jepang berakhir. Selama dua bulan lebih, saya telah mengunjungi berbagai pabrik, melihat proses produksi di berbagai cabang, bahkan berdiskusi langsung dengan beberapa supplier. Setiap kunjungan selalu memberikan wawasan baru, terutama tentang bagaimana Kaizen benar-benar diterapkan di Gemba—tempat kerja sesungguhnya. Hari itu, saya dan Tanda San duduk di sudut kantin kantor pusat setelah kembali dari kunjungan ke salah satu pabrik supplier di luar Tokyo. Secangkir teh hijau hangat di tangan, saya menikmati momen ini sambil merenungkan perjalanan yang sudah saya lalui.

“WangWang San,” Tanda San membuka percakapan, “Bagaimana menurutmu sejauh ini? Apakah pengalamanmu di lapangan sesuai dengan ekspektasimu sebelum datang ke sini?” Saya tersenyum. “Sejujurnya, saya pikir saya sudah cukup memahami Kaizen sebelum datang ke Jepang. Tapi setelah menjalani semua Gemba Walk ini, saya sadar bahwa pemahaman saya sebelumnya masih dangkal. Kaizen bukan sekadar perbaikan kecil atau proyek efisiensi—ini tentang perubahan pola pikir di setiap tingkat organisasi.”

Tanda San mengangguk puas. “Tepat sekali. Banyak orang mengira Kaizen hanya soal tools atau metode perbaikan. Padahal, kekuatan sebenarnya ada di kesadaran kolektif—bagaimana seluruh organisasi memahami dan menerima perubahan sebagai bagian dari budaya kerja sehari-hari.” Saya menyesap teh hijau saya dan mengangguk setuju. “Saya melihat betapa besar peran Gemba dalam menciptakan kesadaran itu.

## *Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

Di setiap pabrik yang kita kunjungi, pekerja di lantai produksi bukan hanya mengikuti prosedur, tetapi mereka benar-benar peduli terhadap perbaikan yang mereka lakukan. Mereka mengusulkan ide, mendiskusikan masalah dengan supervisor, dan bahkan membuat inisiatif sendiri tanpa harus menunggu instruksi dari manajemen.”

Tanda San senyum manis khas, “Itulah mengapa di Jepang, Kaizen selalu dimulai dari bawah ke atas, bukan dari atas ke bawah. Jika perubahan hanya datang dari manajemen, maka pekerja akan menganggapnya sebagai kebijakan baru yang harus dipatuhi, bukan sebagai cara berpikir yang bisa membantu mereka.”

“Benar, San. Saya perhatikan di beberapa perusahaan di luar Jepang, Kaizen sering kali dipaksakan dari atas, lalu diukur berdasarkan jumlah proyek perbaikan yang selesai dalam satu tahun. Akibatnya, banyak proyek dilakukan hanya untuk memenuhi target, bukan karena ada kesadaran nyata untuk meningkatkan sistem.”

Tanda San terkekeh. “Ya, saya pernah melihat itu juga. Mereka hanya ingin terlihat ‘Lean’ tanpa benar-benar memahami filosofi di baliknya. Itulah jebakan terbesar dalam implementasi Kaizen.”

Saya mengambil napas dalam-dalam sebelum melanjutkan. “Lalu bagaimana cara membangun kesadaran kolektif ini, Tanda San? Bagaimana memastikan bahwa Kaizen benar-benar menjadi bagian dari budaya, bukan hanya proyek sementara?”

Tanda San menatap saya sejenak sebelum menjawab. “Semuanya dimulai dari Gemba. Jika manajemen hanya berbicara soal perbaikan dari ruang rapat, maka pesan itu tidak akan sampai ke pekerja di lantai produksi. Mereka harus turun langsung, melihat masalah dengan mata kepala sendiri, bertanya kepada pekerja, dan yang paling penting, menunjukkan rasa hormat terhadap pengalaman dan keahlian mereka.”

## Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif

Saya teringat beberapa kali kami melakukan Gemba Walk, di mana para supervisor selalu berdiskusi dengan operator di lini produksi, bertanya tentang tantangan yang mereka hadapi, dan bahkan mencatat saran-saran kecil yang diberikan. Tidak ada yang merasa takut berbicara, tidak ada yang segan mengkritik sistem yang tidak berjalan dengan baik.

“Jadi ini tentang membangun rasa kepemilikan terhadap perubahan, ya?” tanya saya.

Tanda San mengangguk. “Ya, dan itu tidak bisa terjadi dalam semalam. Kaizen bukan hanya tentang menemukan solusi, tetapi juga tentang membangun kepercayaan. Jika pekerja merasa pendapat mereka dihargai dan setiap perbaikan yang mereka usulkan benar-benar dipertimbangkan, maka mereka akan lebih termotivasi untuk terus mencari cara yang lebih baik.”

Saya tersenyum kecil. “Seperti yang kamu bilang sebelumnya, Kaizen bukanlah proyek, tetapi cara berpikir.”

Tanda San mengangkat cangkir tehnya dan mengangguk. “Tepat. Dan kamu sudah melihat sendiri bahwa perubahan terbaik adalah perubahan yang datang dari kesadaran kolektif, bukan karena dipaksakan.”

Kami duduk dalam keheningan sejenak, membiarkan obrolan kami meresap bersama aroma teh hijau yang menghangatkan ruangan. Saya sadar bahwa waktu saya di Jepang hampir selesai, tetapi pelajaran yang saya dapatkan akan terus saya bawa.

“Empat minggu lagi, WangWang San,” kata Tanda San sambil tersenyum. “Masih banyak yang bisa kita pelajari bersama.”

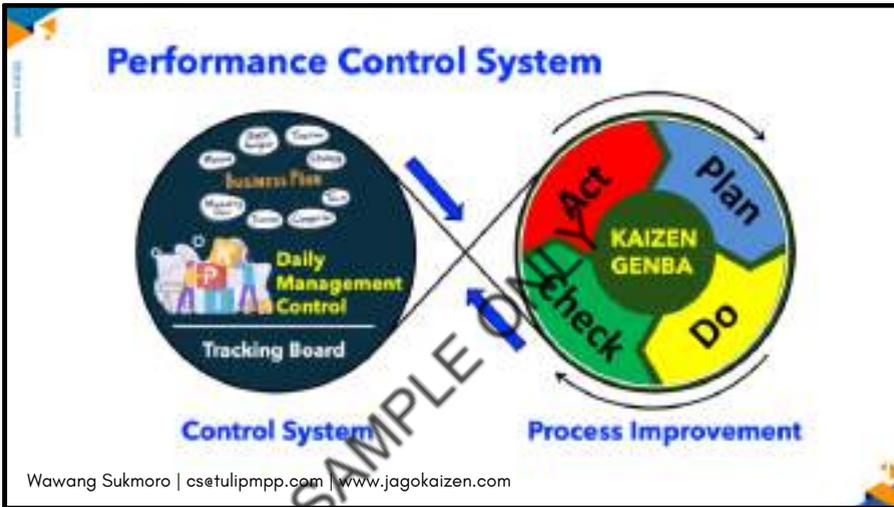
Saya tersenyum kembali. “Ya, dan saya akan memanfaatkan setiap harinya.”



*Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

Malam itu, di tengah suasana klasik Jepang, saya merasa semakin yakin bahwa perubahan sejati bukan hanya tentang mengadopsi sistem baru, tetapi tentang membangun pola pikir yang menghargai setiap langkah perbaikan—dimulai dari Gemba, dengan kesadaran kolektif sebagai fondasinya.

## Performance Control System



Setelah berjam-jam melakukan Gemba Walk di salah satu supplier, saya dan Tanda San akhirnya duduk di sebuah kedai kecil di dalam stasiun. Aroma harum makanan memenuhi udara, menghangatkan suasana yang masih terasa dingin setelah beraktivitas di area produksi.

Tanda San memesan semangkok udon, sementara saya memilih bento sederhana. Sambil menunggu pesanan datang, saya mengambil napas dalam-dalam dan mengingat kembali diskusi kami pagi tadi di Gemba.

“Tanda San,” saya membuka percakapan.

## *Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

“Tanda san, saya semakin menyadari bahwa perbaikan bukan sekadar proyek, tetapi harus menjadi bagian dari budaya perusahaan.”

Tanda San mengangkat alisnya dan tersenyum. “Hahaha, akhirnya kamu sampai pada kesimpulan itu, WangWang San! Kaizen dan Gemba memang bukan sesuatu yang bisa dilakukan sesekali lalu dianggap selesai. Perbaikan harus terus-menerus, menjadi kebiasaan dalam setiap aktivitas harian.”

“Dan di sinilah peran Performance Control System (PCS) menjadi sangat penting, bukan? Dari apa yang saya pelajari hari ini, PCS menghubungkan dua hal besar: sistem kontrol dan perbaikan proses, bukan begitu, San?”

Tanda San menyandarkan tubuhnya sedikit ke belakang, lalu menjawab, “Benar. Banyak orang berpikir bahwa perbaikan hanya terjadi di dalam proyek Kaizen, tetapi mereka lupa bahwa tanpa sistem kontrol yang baik, hasil perbaikannya bisa hilang begitu saja.”

Saya mengambil selembar kertas dari tas saya dan mulai menggambar diagram dari materi pagi tadi. “Jadi, di satu sisi, ada Control System yang membantu kita menjaga kinerja, seperti Tracking Board dan Daily Management Control. Sementara di sisi lain, ada Process Improvement yang menggunakan siklus PDCA—Plan, Do, Check, Act—dalam Kaizen Gemba. Keduanya harus berjalan bersama.”

“WangWang San, kamu menjelaskan ini dengan sangat baik! Sistem kontrol membantu kita memonitor dan menjaga konsistensi, sementara perbaikan berkelanjutan memastikan kita selalu mencari cara yang lebih baik.”

Sambil mengingat beberapa hal yang saya lihat di lantai produksi tadi, saya menahan napas sejenak.



## *Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

“Tapi tanpa kesadaran kolektif, PCS ini tidak akan berjalan dengan optimal, bukan? Saya perhatikan di pabrik tadi, beberapa operator sangat aktif dalam diskusi Kaizen, sementara di beberapa area lain, masih ada yang menjalankan pekerjaan mereka tanpa memperhatikan peluang perbaikan.”

“Nah, WangWang ... di sinilah pentingnya kepemimpinan dan budaya organisasi. Jika hanya segelintir orang yang memahami pentingnya PCS, maka sistem ini hanya akan menjadi sekadar alat administratif, bukan sesuatu yang benar-benar membantu perbaikan.”

“Seperti yang kita bahas tadi pagi, banyak perusahaan menerapkan PCS hanya sebagai formalitas. Mereka punya tracking board, KPI harian, tetapi tidak ada tindakan nyata ketika angka-angka itu menunjukkan adanya masalah, San.”

“Ya... Itulah... WangWang.. itulah sebabnya PCS harus dikombinasikan dengan Gemba Kaizen. Kamu tidak bisa hanya duduk di kantor dan melihat angka di papan kontrol, lalu berharap perbaikan terjadi dengan sendirinya. Kamu harus turun ke lantai produksi, berbicara dengan tim, melihat proses secara langsung, dan memastikan bahwa masalah benar-benar dipahami sebelum mencari solusinya.”

“Jadi, PCS tanpa Gemba itu seperti membaca laporan cuaca tanpa pernah benar-benar melihat langit?”

Tanda San tertawa terbahak-bahak. “Analogi yang bagus, WangWang San! Itulah mengapa kami selalu menekankan kombinasi antara sistem kontrol dan keterlibatan langsung di Gemba. Jika kamu hanya mengandalkan angka, kamu bisa terjebak dalam ilusi performa yang tampaknya baik, padahal ada banyak masalah tersembunyi di lapangan.”

Makanan kami tiba, dan kami mulai menikmati hidangan sambil tetap melanjutkan diskusi.



## Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif

“Jadi,” kata saya sambil mengambil sepotong ikan dari bento saya, “Bagaimana cara memastikan PCS benar-benar berjalan dan tidak hanya menjadi formalitas?”

Tanda San berpikir sejenak sebelum menjawab. “Pertama, pastikan bahwa Daily Management Control tidak hanya dilakukan oleh manajer atau supervisor, tetapi menjadi bagian dari ritme kerja harian semua orang. Kedua, buat perbaikan menjadi bagian dari kebiasaan, bukan sesuatu yang hanya dilakukan saat ada audit atau inspeksi.”

Saya menunggu dan bergunam, “Dan yang ketiga?”

“WangWang. Yang ketiga, pastikan bahwa setiap masalah yang muncul di PCS tidak hanya dicatat, tetapi juga dianalisis dan diselesaikan dengan Kaizen Gemba. Masalah bukan hanya untuk dilaporkan, tetapi untuk dipahami dan diperbaiki secara nyata.”

Saya menyandarkan tubuh saya ke kursi, merasa semakin memahami hubungan antara PCS, Kaizen, dan Gemba. “Jadi, kalau mau perbaikan yang benar-benar berdampak, kita tidak bisa hanya mengandalkan sistem. Kita perlu membangun kesadaran kolektif agar setiap individu merasa bertanggung jawab terhadap perbaikan di tempat kerja.”

Tanda San mengangkat gelas tehnya dan berkata, “Dan itulah intinya, WangWang San! Kaizen bukan proyek jangka pendek, tetapi perjalanan tanpa akhir. Jika kamu bisa membangun budaya yang tepat, maka PCS akan menjadi alat yang membantu, bukan sekadar formalitas.”

Kami bersulang dengan gelas teh kami, merayakan satu lagi wawasan berharga dalam perjalanan saya belajar di Jepang.

“Empat minggu tersisa,” kata saya dengan semangat. “Masih banyak yang bisa dipelajari!”

“Dan saya yakin, WangWang ... setelah ini.”



## Bab 10: Gempa, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif

“Apa, Tanda San?”

“Kamu tidak hanya akan membawa pulang ilmu, tetapi juga cara berpikir baru tentang bagaimana mengelola perubahan di organisasi.”

“Insya Allah. Saya akan pastikan itu, Tanda San.”

Makan siang itu bukan sekadar tentang makanan, tetapi tentang pemahaman yang semakin dalam tentang bagaimana perbaikan harus menjadi bagian dari budaya kerja, bukan hanya sekadar proyek sementara.

### Daily Kaizen Blitz

Setelah makan siang yang mengenyangkan, saya dan Tanda San berjalan menuju stasiun. Kami akan berpisah di sana karena saya harus melanjutkan perjalanan untuk menghadiri meeting dengan salah satu praktisi TPM dari perusahaan tetangga di kawasan industri yang sama. Udara siang terasa segar, dengan langit yang mulai sedikit mendung, seakan memberikan suasana yang tepat untuk percakapan ringan namun berbobot. Saat melangkah di trotoar yang rapi, Tanda San tiba-tiba bertanya, “WangWang San, bagaimana menurutmu tentang Kaizen Blitz dan Daily Kaizen? Kapan sebaiknya kita memilih perbaikan cepat, dan kapan harus menjalankan perbaikan berkelanjutan?”

Saya berpikir sejenak sebelum menjawab, “Kaizen Blitz cocok ketika ada masalah mendesak yang butuh solusi cepat, seperti bottleneck di lini produksi atau pemborosan waktu dalam proses logistik. Ini melibatkan tim lintas fungsi dan harus diselesaikan dalam waktu singkat. Tapi kalau kita hanya mengandalkan perbaikan cepat tanpa budaya perbaikan berkelanjutan, maka perubahan itu bisa bersifat sementara.

Di sinilah Daily Kaizen berperan—membangun kebiasaan perbaikan kecil setiap hari.



## *Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

Kebiasaan setiap hari, setiap hari membiasakan ... agar peningkatan terus terjadi tanpa harus menunggu proyek besar."

Tanda San mengangguk sambil tetap melangkah di sisi saya. "Ya, jika Kaizen Blitz adalah strategi ofensif untuk perbaikan instan, maka Daily Kaizen adalah pertahanan jangka panjang yang menjaga stabilitas dan mendorong peningkatan yang konsisten."

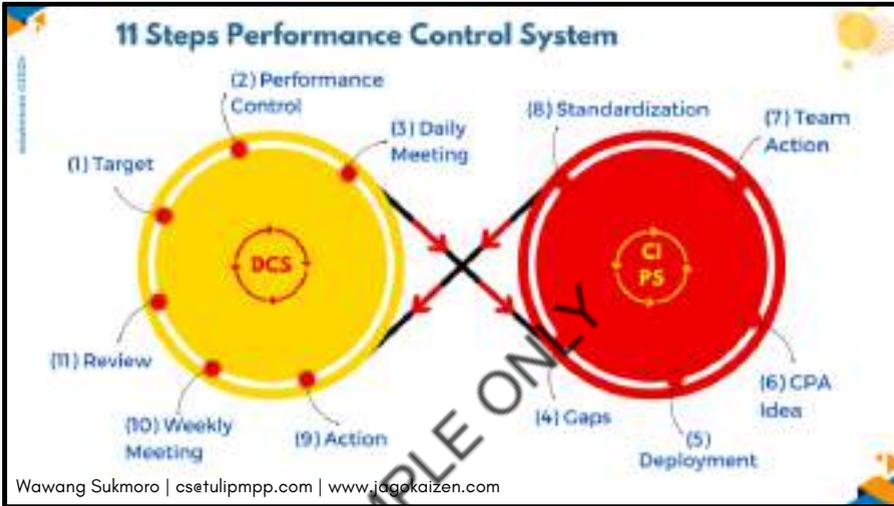
Saat kami melewati sebuah persimpangan menuju jalur kereta yang berbeda arah, saya bertanya, "Lalu bagaimana pemimpin bisa menciptakan budaya Kaizen yang kuat di organisasi mereka?" Tanda San tersenyum sambil menjawab, "Pemimpin harus menjadi contoh. Jika mereka hanya meminta tim untuk melakukan Kaizen tetapi tidak pernah turun ke Gemba, maka pesan mereka tidak akan diterima dengan serius. Mereka harus turun ke lapangan, menunjukkan keterlibatan nyata, mendukung ide-ide karyawan, dan tidak hanya menilai keberhasilan dari jumlah proyek perbaikan, tetapi dari seberapa dalam perubahan pola pikir yang terjadi dalam tim mereka."

Saya setuju sambil mempercepat langkah menuju peron. "Jadi, bukan hanya tentang menerapkan metode, tetapi membangun lingkungan di mana orang merasa memiliki sistem perbaikan itu." Tanda San tersenyum lebar. "Tepat! Jika budaya Kaizen benar-benar tertanam, maka perbaikan akan menjadi bagian dari kebiasaan sehari-hari, bukan sekadar inisiatif sesaat." Kereta saya mulai mendekat, dan saya menatapnya sambil berkata, "Perjalanan ini benar-benar mengubah cara saya melihat perbaikan. Kaizen bukan sekadar metode, tapi cara berpikir yang harus diterapkan setiap hari." Tanda San menambahkan, "Kamu sudah berada di jalur yang tepat, WangWang San. Semoga meeting-mu berjalan lancar!"

*Bab 10: Gempa, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

Kami saling melambaikan tangan sebelum akhirnya berjalan menuju jalur masing-masing, melanjutkan perjalanan kami dengan semangat perbaikan yang terus menyala.

## 11-Tahapan Daily Performance Control



Malam itu, udara Tokyo terasa sejuk saat saya dan Tanda San duduk di sebuah kedai sederhana dekat kantor pusat. Setelah seharian melakukan kunjungan dan bertemu praktisi TPM, akhirnya kami memiliki waktu untuk merangkul dan mendiskusikan apa yang telah saya pelajari. Kedai ini kecil, tetapi hangat, dengan aroma sup miso yang menggoda. Kami memesan onigiri dan teh hijau untuk menemani obrolan santai ini.

“WangWang San, bagaimana kesanmu tentang Daily Performance Control System yang kita bahas tadi?” tanya Tanda San sambil menuangkan teh ke dalam cangkir kecilnya.

## *Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

Saya mengambil napas dalam-dalam dan menjawab, “Saya menyadari bahwa sistem ini bukan sekadar rutinitas administratif. Ini adalah cara untuk menjaga keterlibatan tenaga kerja (workforce engagement) dalam Kaizen secara nyata. Seperti yang dilakukan Toyota dan perusahaan Jepang lainnya, sistem ini memungkinkan operator di Gemba untuk benar-benar merasa memiliki peran dalam perbaikan.”

“Bagus, WangWang. Lalu, mari kita bahas satu per satu 11 tahapan dalam Performance Control System ini.”

### **Tahap #1: Target**

“Semua dimulai dari target,” ujar Tanda San. “Tanpa target yang jelas, tidak ada arah yang pasti.”

“Seperti di Toyota, San. Setiap tim memiliki target yang tidak hanya berbasis angka, tetapi juga berbasis proses dan kualitas.”

### **Tahap #2: Performance Control**

“Setelah target ditetapkan, kita harus memiliki sistem kontrol yang memastikan kinerja berjalan sesuai harapan,” lanjutnya.

Saya menambahkan, “Dan ini bukan hanya tugas manajemen, tetapi bagian dari sistem kerja operator juga.”

### **Tahap #3: Daily Meeting**

“Pertemuan harian di lantai produksi sangat penting,” kata saya.

“Di banyak perusahaan Jepang, daily meeting ini hanya berlangsung 5-10 menit, tetapi sangat efektif.”

“WangWang, itu adalah momentum untuk mendengarkan suara Gemba—mengenali masalah yang dihadapi operator setiap hari.”

### **Tahap #4: Gaps**

“Setelah pertemuan, kita mengidentifikasi gaps, yaitu kesenjangan antara kondisi aktual dan target yang telah ditetapkan,” lanjut Tanda San.



## *Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

“Tanda. Di sinilah pentingnya observasi langsung, bukan hanya melihat angka di laporan.”

### **Tahap #5: Deployment**

“Tahapan ini berkaitan dengan strategi dalam mengatasi kesenjangan,” kata Tanda San.

“Di Toyota menggunakan pendekatan go and see untuk memastikan setiap solusi yang diterapkan benar-benar relevan dengan kondisi di Gemba.”

### **Tahap #6: CPA (Check-Plan-Action) Idea**

“Di sinilah kita mengimplementasikan ide-ide perbaikan dari tim,” ujar Tanda San.

Saya berpikir sejenak. “Jadi, setiap operator diberi kesempatan untuk menyumbangkan ide mereka dalam Kaizen, bukan hanya menunggu instruksi dari atas.”

### **Tahap #7: Team Action**

“Setelah ide ditemukan, tim harus langsung bertindak,” kata Tanda San dengan tegas.

“Yang pernah saya pelajari bahwa di Toyota, ada budaya ‘tidak menunda perbaikan.’ Jika bisa diperbaiki sekarang, maka segera lakukan.”

### **Tahap #8: Standardization**

“Langkah ini adalah kunci,” jeda Tanda San. “Setiap perbaikan harus distandarisasi agar menjadi bagian dari cara kerja baru.”

“Dan ini yang sering dilupakan banyak perusahaan. Mereka melakukan perbaikan, tetapi tidak mendokumentasikannya menjadi standar baru. San”

### **Tahap #9: Action**

“Tindakan lanjutan dilakukan untuk memastikan solusi yang diterapkan benar-benar efektif,” pendapat Tanda San.

*Bab 10: Gemba, Mengelola Perubahan dengan Kesadaran Kolektif*

“Saya sependapat, Tanda San. Jadi tidak hanya eksekusi, tetapi juga pemantauan setelahnya.”

**Tahap #10: Weekly Meeting**

“Setiap minggu, tim harus mengevaluasi hasil perbaikan, WangWang.” Saya menambahkan, “Seperti konsep PDCA, kita tidak boleh berhenti di satu siklus, tetapi harus terus berputar.”

**Tahap #11: Review**

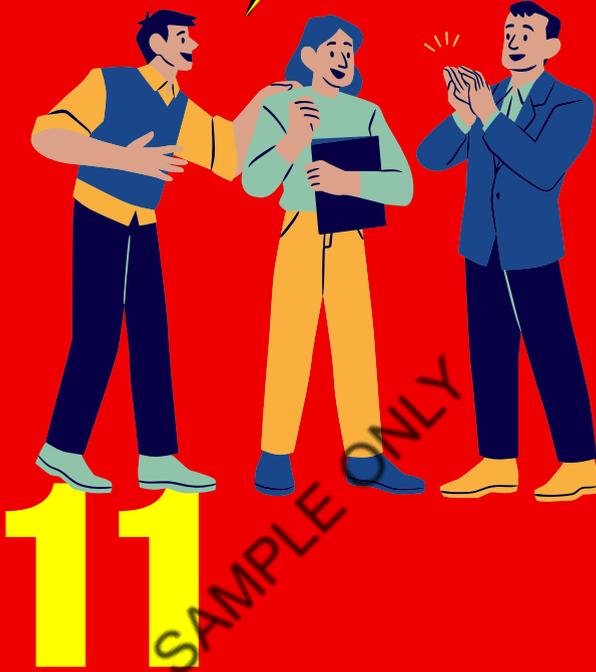
“Dan akhirnya, ada review berkala untuk melihat apakah sistem ini berjalan dengan baik atau perlu ditingkatkan lebih lanjut, WangWang. Tidak ada perbaikan instan, tetapi perbaikan yang terus-menerus dilakukan dengan sistem yang terstruktur.”



PT MC PET Film Indonesia - a Mitsubishi Chemical Company  
**STATISTICAL PROCESS CONTROL**  
*Strategi Efektif Mengelola Variasi dan Meningkatkan Kinerja Produktivitas*



# GEMBA POWER



*Lean Leadership,  
Memimpin dengan  
Gemba Mindset*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



*Kita tidak bisa menghindari perubahan,  
tetapi kita bisa memilih apakah  
akan berkembang bersamanya  
atau tertinggal olehnya.*

— John C. Maxwell

## Leader Ya Manager

Pemimpin adalah pengelola tempat kerja. Tidak perlu dipertentangkan atau dipisahkan, karena keduanya adalah satu paket. Seorang pemimpin harus mampu berada di depan untuk memberikan contoh dan arahan, di tengah sebagai rekan kerja yang mendukung, serta di belakang sebagai pendorong. Persis seperti yang diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara:

"Ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani." ***\*Di depan memberi teladan, di tengah membangun semangat, di belakang memberi dorongan.***

Maka, seorang pemimpin sejati bukan hanya seorang manajer yang mengatur pekerjaan, tetapi juga seseorang yang hadir secara nyata di Gemba. Operator di lapangan rindu pemimpin yang mau blusukan—bukan sekadar untuk pencitraan, tetapi benar-benar hadir untuk memahami kondisi kerja mereka. Pemimpin yang mau berempati, mendengarkan keluhan proses, memberikan kepercayaan kepada timnya untuk mengambil tindakan, serta memastikan mereka memiliki dukungan alat dan pemikiran agar pekerjaan menjadi lebih ringan, mudah, cepat, produktif, dan tetap menghasilkan mutu yang konsisten dengan proses yang terkendali.

Pemimpin sejati bukanlah orang yang selalu memberikan jawaban, tetapi seseorang yang membantu tim menemukan jawaban mereka sendiri. Mereka lebih banyak bertanya, mendengarkan pendapat, melakukan eksplorasi bersama, mencoba bersama, memberikan kepercayaan, dan lebih sedikit memerintah.

Ada pepatah yang mengatakan: "Ikan yang membuka mulutnya yang akan kena kail."



## Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset

Begitu juga dalam kepemimpinan—cara terbaik untuk memancing rasa tanggung jawab dan kepemilikan bukanlah dengan perintah, tetapi dengan pertanyaan yang menggali pemikiran tim. Biarkan operator menyampaikan gagasan mereka. Bimbing, latih, dan beri kepercayaan, karena tidak semua orang senang diperintah.

Kebanyakan orang lebih bersemangat melakukan sesuatu yang berasal dari inisiatif mereka sendiri dibandingkan menjalankan instruksi orang lain. Oleh karena itu, daripada langsung memberikan solusi, berikanlah ruang bagi mereka untuk mengungkapkan ide dan gagasannya. Rasa percaya dan keamanan psikologis harus dimulai dari pemimpin terlebih dahulu.

### Ilustrasi Sebuah Percakapan Gemba:

(Operator): "Waduh, Pak. Susah sekali ini."

(Supervisor): "Hmmm... iya juga ya, memang sulit. Kalau menurut kamu, ada alternatif lain?"

(O): "Nah itu dia, Pak. Saya nggak punya ide."

(S): "Misalnya, kalau kamu diberi kepercayaan penuh dan dijamin berhasil, kira-kira apa langkah pertama yang bisa kamu lakukan?"

(O): "Saya takut, Pak. Kalau gagal kena SP. Atau kalau usul, malah saya sendiri yang repot. Mana kerjaan banyak lagi. Berat, Pak."

(S): "Saya paham. Kena SP dan nambah pekerjaan memang tidak enak. Gini deh, kalau kamu digaransi 100% bebas risiko, apa usulan kamu?"

(O): "Hehehe... Kalau aman sih, pasti ada, Pak. Wong saya sudah kerja di sini 15 tahun, Pak."

(S): "Tentu! Saya percaya. Bang Oman pasti punya solusi terbaik. Coba kasih tahu saya."



## Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset

(O): "Beneran, Pak. Tempo hari saya coba naikin tekanan ke 6,5 sampai 6,8. Lalu conveyor di ujung sana kecepatannya ditambah sedikit, dan suhu sealing dibuat 170 derajat, tapi jangan lebih dari 180 derajat. Beres, Pak!"

(S): "Bang Oman memang nggak ada lawan! Sip! Siang nanti kita ngopi bareng, sambil diskusiin bagaimana caranya jadi ide Kaizen. Bang Oman yang jadi Kaizen Leadernya, gimana? Saya bantu 100%, saya dampingin!"

(O): "Oke, Boss! Siap, Bos! Gaskeun...!"

Beginilah cara membangun kepemimpinan yang kuat. Bukan sekadar memberi instruksi, tetapi mendorong tim untuk berpikir dan bertindak dengan rasa percaya diri. Dengan kepemimpinan yang mendukung dan memberikan kepercayaan, setiap individu dalam tim akan merasa dihargai dan lebih bersemangat untuk berkontribusi dalam perbaikan proses dan inovasi di tempat kerja.

### Shopfloor Leadership Tour

Tiba-tiba saja perasaan saya mendorong pikiran untuk mengulik lebih dalam rasa penasaran saya. Di sudut ruang kantor dengan kopi adalah kenikmatan sambil memikirkan bagaimana beberapa perusahaan gagal mempertahankan perbaikan karena terlalu fokus pada hasil jangka pendek. Wuiiz! Seperti sebuah kilasan ingatan yang muncul begitu saja, saya teringat pada perbincangan dengan Kobayashi San, sang Presiden Direktur perusahaan flexible packaging terbesar di Asia. Saya lupa kapan dan di mana percakapan itu terjadi, tetapi kata-katanya seolah kembali terngiang di benak saya.

"Wang San," suara Kobayashi San muncul begitu saja dalam pikiran saya.



## Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset

“Kamu tahu apa yang membedakan pemimpin biasa dan pemimpin sejati di Gemba?”

Saya mengerutkan dahi, mencoba mengingat apa yang pernah ia katakan saat itu. “Pemimpin sejati bukan hanya duduk di kantor dan membaca laporan, tetapi juga turun ke lapangan, menyapa tim, mendengarkan masalah mereka, dan benar-benar memahami kondisi kerja.”

“Ya, itu Shopfloor Leadership Tour (SLT),” lanjutnya dalam ingatan saya. “Di perusahaan packaging yang berkantor pusat di Amerika, setiap pimpinan eksekutif memiliki jadwal tetap untuk turun ke lantai produksi. Bukan hanya untuk inspeksi, tetapi untuk membangun keterlibatan—menangkap aspirasi dari bawah, memahami persoalan harian, dan mengkomunikasikan visi perusahaan dengan pendekatan manusiawi.”

Saya menyetujui dalam hati. “Tapi, Kobayashi San, di banyak perusahaan, terutama di Indonesia, masih banyak pemimpin yang lebih memilih berada di ruangan ber-AC daripada mencium bau tinta cetak atau debu gesekan bahan baku.”

Saya bisa membayangkan Kobayashi San tersenyum kecil. “Itulah tantangannya, Wang San. SLT mungkin hanya dilakukan dua kali sebulan, dengan empat lokasi berbeda, dan masing-masing hanya 30 menit. Tapi dampaknya luar biasa! Pertanyaannya, apakah semua pemimpin siap untuk turun langsung ke Gemba? Tidak semua.”

Saya menarik napas panjang. “Jadi bagaimana cara memastikan pemimpin tetap terhubung dengan tempat kerja mereka?”

“Itulah mengapa ada Leader Standard Work (LSW),” jawab Kobayashi San dalam ingatan saya.



## Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset

“Wang. Pemimpin harus punya agenda harian yang memastikan mereka tidak hanya berkuat dengan strategi, tetapi juga tetap memahami operasional di Gemba. Jika tidak ada sistem yang memastikan mereka terlibat secara rutin, maka lama-lama mereka akan kehilangan koneksi dengan tim di lapangan.”  
Saya tersenyum kecil, merasa semakin memahami. “Tapi bagaimana mengubah mindset organisasi dari top-down management menjadi bottom-up empowerment?”

Singat saya Kobayasi menjawab pertanyaan itu dengan kalimat menekankan kepada perbaikan sejati bukan sekadar mengejar hasil cepat, tetapi membangun sistem yang berkelanjutan dengan melibatkan tim di Gemba. Jika perubahan hanya didorong dari atas tanpa rasa kepemilikan dari bawah, maka perbaikan itu tidak akan bertahan lama. Pemimpin sejati bukan hanya memberi perintah, tetapi menumbuhkan pemimpin lain di tempat kerja.

### LEAN Leadership yang Saya Lihat

Di lantai produksi Toyota, seorang supervisor berdiri di dekat lini perakitan, mengamati dengan seksama bagaimana timnya bekerja. Dia tidak berteriak memberi perintah atau mengawasi dari balik meja di kantor. Sebaliknya, dia bertanya, mendengarkan, dan sesekali membantu memperbaiki aliran kerja. Di Toyota, inilah esensi Lean Leadership—pemimpin tidak hanya mengontrol proses, tetapi hadir di Gemba, di tempat kerja nyata, di mana masalah terjadi dan solusi ditemukan. Mereka tidak sekadar memimpin; mereka membimbing, memfasilitasi, dan mengembangkan orang-orang di sekitar mereka.

Berbeda dengan pendekatan manajerial konvensional yang berfokus pada pengawasan dan kepatuhan.



## *Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset*

Lean Leadership lebih menekankan pembelajaran langsung dan pengembangan kapasitas tim. Pemimpin di Toyota tidak menganggap dirinya sebagai sumber kebenaran absolut. Sebaliknya, mereka percaya bahwa jawaban terbaik ada di lapangan, bukan di ruang rapat. Filosofi ini sejalan dengan prinsip Toyota Production System (TPS), yang menuntut setiap individu dalam organisasi untuk berkontribusi dalam perbaikan berkelanjutan, atau Kaizen. Bagi Toyota, kepemimpinan adalah proses belajar yang tidak pernah berakhir.

Konsep ini lahir dari pengalaman nyata. Salah satu kisah terkenal di Toyota adalah bagaimana mereka menangani masalah di lini produksi dengan sistem Andon Cord. Jika seorang operator menemukan kesalahan, dia dapat menarik tali Andon, yang akan menghentikan seluruh lini produksi. Dalam banyak perusahaan, tindakan seperti ini bisa dianggap sebagai bencana—menghentikan produksi berarti kehilangan waktu dan uang. Tetapi di Toyota, ini adalah kesempatan untuk belajar. Seorang pemimpin yang baik tidak akan menyalahkan operator, tetapi akan bertanya, 'Apa yang terjadi? Bagaimana kita bisa memperbaikinya?'

Pendekatan ini memastikan bahwa setiap permasalahan tidak hanya diatasi, tetapi juga menjadi bahan pembelajaran bagi seluruh tim.

Lebih jauh, Lean Leadership di Toyota bukan hanya tentang menyelesaikan masalah teknis, tetapi juga membangun pola pikir problem-solving di seluruh organisasi. Pemimpin di Toyota tidak hanya menargetkan efisiensi produksi atau pengurangan biaya, tetapi juga menanamkan pemahaman bahwa setiap orang di organisasi harus memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Di Toyota, seorang pemimpin tidak sukses jika hanya mencapai target bisnis—dia sukses jika berhasil menciptakan lebih banyak pemimpin di sekitarnya.



## Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset

Karena itu, setiap orang dalam organisasi memiliki kewajiban untuk berpikir, mengamati, dan bertindak ketika menemukan potensi perbaikan. Salah satu prinsip mendasar dalam Lean Leadership adalah "Go and See" (Genchi Genbutsu)—artinya, seorang pemimpin harus mengalami sendiri kenyataan di lapangan sebelum membuat keputusan. Di banyak perusahaan, keputusan sering dibuat di ruang rapat berdasarkan laporan dan data yang dikumpulkan orang lain.

Namun, di Toyota, seorang pemimpin yang baik harus turun langsung ke Gemba, melihat dengan mata kepala sendiri, berbicara dengan operator, memahami tantangan yang mereka hadapi, dan baru kemudian mengambil tindakan. Kepemimpinan bukan tentang kontrol, tetapi tentang keterlibatan nyata dengan proses dan orang-orang yang menjalankannya. Inilah mengapa Toyota terus menjadi panutan dalam manajemen operasional dan kepemimpinan.

Mereka memahami bahwa teknologi dan sistem produksi dapat ditiru, tetapi budaya kepemimpinan adalah sesuatu yang lebih sulit untuk direplikasi. Lean Leadership bukan hanya sekadar metode manajemen—ini adalah cara berpikir, cara berinteraksi, dan cara membangun organisasi yang terus berkembang.

### LEAN Leader Mindset

Di Perusahaan-perusahaan Jepang Kelas Dunia yang saya tahu, seorang pemimpin tidak duduk di belakang meja, mengandalkan laporan dan grafik untuk memahami apa yang terjadi. Mereka turun langsung ke Gemba, berjalan di antara mesin, mengamati aliran kerja, dan bertanya langsung kepada operator. Inilah prinsip Go and See (Genchi Genbutsu), di mana keputusan terbaik dibuat bukan dari spekulasi, tetapi dari realitas di lapangan.



## Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset

Seorang pemimpin Lean tidak sekadar mempelajari data, tetapi juga merasakan dan memahami tantangan yang dihadapi timnya. Hanya dengan melihat langsung, mereka bisa menemukan solusi yang benar-benar relevan.

Tetapi memahami realitas saja tidak cukup. Lean Leadership dibangun di atas filosofi Kaizen, keyakinan bahwa perbaikan tidak pernah berhenti. Pemimpin yang hebat tidak mencari perubahan drastis dalam semalam, tetapi terus mendorong penyempurnaan kecil yang konsisten. Mereka tahu bahwa kesuksesan sejati datang dari evolusi, bukan revolusi. Dalam dunia yang terus bergerak, mereka yang bertahan bukanlah yang paling kuat, tetapi yang paling adaptif—dan di sinilah Kaizen berperan sebagai landasan kepemimpinan yang berkelanjutan.

Lebih jauh, kepemimpinan dalam Lean bukan tentang mendominasi, tetapi tentang melayani. Seorang pemimpin bukanlah raja yang duduk di puncak hierarki, melainkan fasilitator yang membantutim mencapai potensi terbaiknya. Mindset Servant Leadership mengajarkan bahwa kekuatan sejati seorang pemimpin terletak pada kemampuannya untuk memberdayakan orang lain. Di Toyota, seorang supervisor tidak hanya memastikan target produksi tercapai, tetapi juga bertanya kepada timnya, "Apa yang bisa saya lakukan untuk membantumu bekerja lebih baik?" Kepemimpinan adalah tentang menciptakan kondisi di mana setiap individu bisa berkembang.

Namun, kepemimpinan yang baik tidak hanya mengandalkan niat baik atau intuisi. Dalam Lean Thinking, setiap keputusan harus berbasis data dan fakta. Prinsip Fact-Based Decision Making menegaskan bahwa solusi yang efektif hanya bisa muncul jika akar masalah benar-benar dipahami.



## *Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset*

Pemimpin yang handal tahu bahwa mereka tidak bisa hanya mengandalkan perasaan atau insting semata; mereka harus menggali lebih dalam, bertanya "Mengapa?" lima kali jika perlu, dan memastikan setiap keputusan didukung oleh bukti yang jelas. Keberanian untuk menghadapi realitas adalah fondasi dari keputusan yang tepat.

Lean Leadership menyatakan bahwa seorang pemimpin bukan hanya pencetak hasil, tetapi juga pencetak pemimpin lain. Mindset ini menanamkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian individu, tetapi dari sejauh mana seseorang mampu mengembangkan orang lain. Seorang pemimpin sejati menciptakan lingkungan di mana setiap individu memiliki kesempatan untuk belajar, tumbuh, dan mengambil peran lebih besar dalam organisasi. Mereka tidak takut jika anggota timnya menjadi lebih cakap, karena mereka tahu bahwa kekuatan organisasi lahir dari tim yang terus berkembang.

Kolaborasi dan keterbukaan juga menjadi kunci dalam kepemimpinan Lean. Pemimpin terbaik bukanlah mereka yang selalu memiliki jawaban, tetapi mereka yang tahu bagaimana mengajukan pertanyaan yang tepat. Mereka menciptakan budaya di mana umpan balik bukanlah ancaman, tetapi kesempatan untuk belajar. Dalam tim Lean, setiap suara memiliki nilai, dari operator di lini produksi hingga manajer di tingkat atas. Mereka yang memahami bahwa ide terbaik bisa datang dari siapa saja akan mampu membangun organisasi yang inovatif dan tangguh.

Pada akhirnya, kepemimpinan Lean bukan hanya tentang efisiensi, tetapi tentang menciptakan sistem yang terus berkembang dan beradaptasi.



*Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset*

Organisasi terbaik di dunia tidak bertahan karena mereka tidak memiliki masalah, tetapi karena mereka memiliki pemimpin yang tahu bagaimana menyelesaikan masalah dengan cara yang benar. Lean Leadership bukan sekadar metode, tetapi sebuah filosofi—sebuah cara berpikir yang menuntun organisasi untuk terus maju, menciptakan nilai, dan menginspirasi orang-orang di dalamnya untuk selalu berkembang.



**PT JAYA KREASI INDONESIA**  
**QUALITY MINDSET - ZERO DEFECT**  
*Membangun Mental Kualitas Bisnis Mencapai Tingkat Produktivitas dan Profitabilitas Maksimal*



# GEMBA POWER



## GEMBA KAIZEN DAN LEAN SIX SIGMA OPTIMASI BERBASIS DATA



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



SAMPLE ONLY

---

*LEAN tanpa Six Sigma  
hanyalah perbaikan kecil,  
Six Sigma tanpa LEAN hanyalah angka.*



– Wawang Sukmoro

## Data Sumber Keputusan

Waktu berjalan begitu cepat. Jika dulu saya datang ke Jepang untuk belajar, kini peran itu bergeser. Kali ini, tiga teknisi muda dari Jepang—Tadakoro, Kaito, dan Hana—justru dikirim untuk belajar dari saya. Mereka seperti manajemen trainee, dikirim oleh perusahaan untuk memahami bagaimana konsep Lean dan Six Sigma diterapkan dalam dunia nyata, bukan sekadar teori di atas kertas.



Kami duduk di ruang meeting kecil, dikelilingi papan tulis penuh coretan diagram proses. Saya memulai diskusi dengan pertanyaan sederhana, “Menurut kalian, bagaimana cara terbaik dalam pengambilan keputusan di tempat kerja?”

Tadakoro, yang paling senior di antara mereka, menjawab, “Berdasarkan data?”

Saya mamahami. “Benar. Tapi tidak sekadar data mentah. Ada tahapan yang harus diikuti agar keputusan yang diambil tidak salah arah.

## *Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data*

Mulai dari Record—mencatat data secara akurat, lalu dibuat menjadi Report. Setelah itu dilakukan Analyses untuk memahami tren dan pola yang muncul. Dari analisis ini, kita melakukan Monitoring untuk melihat apakah ada penyimpangan. Jika ada, kita lakukan Review untuk mengkaji lebih dalam sebelum masuk ke tahap Control, di mana kita memastikan bahwa hasil yang dihasilkan sesuai dengan standar. Akhirnya, semua ini bermuara pada Decision, yaitu pengambilan keputusan yang berbasis fakta, bukan asumsi.”

Kaito terlihat berpikir keras. “Jadi jika pencatatan salah, seluruh proses setelahnya akan meleset?”

“Tepat, Kaito! Jika data awal keliru, maka keputusan yang diambil bisa merugikan. Itulah mengapa dalam Lean dan Six Sigma, akurasi data adalah kunci. Lean tanpa Six Sigma hanyalah perbaikan kecil, sementara Six Sigma tanpa Lean hanyalah angka tanpa arah.”

Hana, satu-satunya perempuan di antara mereka, menambahkan, “Tapi banyak perusahaan yang membuat strategi besar, namun gagal dalam implementasi karena tidak memiliki sistem pemantauan yang kuat.”

“Itu benar, Hana. Banyak yang terlalu fokus pada hasil jangka pendek dan melupakan tindak lanjutnya. Inilah pentingnya filosofi yang benar dalam manajemen. Perencanaan tanpa eksekusi tidak ada gunanya. Bahkan dengan alat terbaik seperti 5S, Kanban, JIT, atau Kaizen, jika cara berpikirnya masih salah, maka sistem itu hanya menjadi pajangan.”

“Jadi, filosofi yang keliru bisa menuntun seseorang pada pola pikir yang salah, lalu berujung pada tindakan negatif, kata-kata buruk, dan akhirnya membentuk sikap yang hanya menyalahkan pihak lain, Wang San?”



## Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data

“Benar, Tadakoro! Itulah mengapa di dunia kerja, yang paling dicari bukan hanya orang pintar, tapi orang baik dengan keterampilan yang bagus. Orang yang pintar tapi memiliki perilaku buruk justru bisa menjadi penghasut dan merusak budaya kerja. Ini berbahaya, seperti virus di dalam organisasi.”

Kaito tiba-tiba bertanya, “Lalu bagaimana menghindari jebakan itu?”

Saya menatap mereka satu per satu. “Mulai dari diri sendiri. Bangun kebiasaan berpikir dengan data, bukan asumsi. Bertindak dengan fakta, bukan emosi. Bekerja dengan integritas, bukan kepentingan pribadi. Jika kalian ingin menjadi pemimpin yang baik di masa depan, pastikan kalian membangun kepercayaan dengan tim, bukan hanya mengandalkan jabatan.” Hana tersenyum. “Saya jadi paham. Lean bukan hanya tentang menerapkan alat, tapi juga tentang perubahan cara berpikir dalam manajemen.”

“Benar sekali. Dan perubahan itu dimulai dari kita.” Lega perasaan saya.

Mereka bertiga saling berpandangan, lalu mengangguk mantap. Saya tahu, hari ini bukan hanya sekedar sesi belajar biasa. Ini adalah awal dari perjalanan mereka memahami bagaimana data yang benar bisa membentuk keputusan yang tepat—dan bagaimana kepemimpinan yang baik selalu dimulai dari kesadaran diri sendiri.

### Menyatukan PDCA Timur dan DMAIC Barat

Di lantai produksi pabrik LLDPE extrusion manufacturing, suara mesin yang berputar menjadi latar belakang rutinitas yang sudah berjalan bertahun-tahun.



## Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data

Operator bekerja sesuai prosedur, supervisor memantau alur produksi, dan manajer sesekali melihat data performa di layar dashboard. Namun, suatu hari terjadi sesuatu—sebuah die head mengalami penyumbatan yang mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam lembaran plastik yang dihasilkan. Dalam sekejap, downtime meningkat, limbah produksi melonjak, dan produktivitas turun drastis. Seperti biasa, tim segera bergerak mencari solusi. Beberapa mengusulkan perbaikan cepat, yang lain meminta pelatihan ulang. Tapi inilah pertanyaan sebenarnya: apakah solusi ini benar-benar menyelesaikan akar masalah, atau hanya menutupinya sementara?

Apapun proses yang ada dan masalah yang terjadi, tidak ada jalan pintas dalam perbaikan berkelanjutan. Metode seperti PDCA, DMAIC, Kaizen, Lean Six Sigma, atau bahkan 8 Disiplin Ford semuanya adalah alat—bukan tujuan akhir. Masing-masing memiliki keunggulan, tetapi tidak ada yang lebih "ultimate" dari yang lain. Justru, kesuksesan tidak terletak pada metode yang dipilih, tetapi pada bagaimana kita menjalankan prosesnya dengan disiplin, langkah demi langkah, tanpa melewatkan tahapan penting. Banyak orang tergoda untuk langsung melompat ke solusi, ingin segera melihat hasil, tanpa menggali akar penyebab dengan sabar. Padahal, proses yang dilewati akan kembali menagih harganya, sering kali dalam bentuk masalah yang berulang.

Kauru Ishikawa, bapak manajemen kualitas modern, pernah berkata bahwa 95% masalah dalam bisnis dan mutu bisa diselesaikan dengan 7 QC Tools dan DELTA—Delapan Langkah Kaizen. Ini bukan karena alat-alat tersebut ajaib, tetapi karena ketika digunakan dengan disiplin, mereka memaksa kita untuk melihat fakta di Gemba, memahami akar masalah, dan mengeksekusi solusi dengan tepat.





Anda mungkin sedang tidak sejutu dengan pendapat ini atau tulisan saya ini.

Namun, banyak organisasi yang justru gagal karena terjebak dalam euforia konsep dan template, tanpa benar-benar mengimplementasikannya dengan konsisten. Ide-ide cemerlang tentang peningkatan kinerja memang penting, tetapi eksekusi adalah 99% dari keberhasilan perbaikan.

Saya melihat ini langsung saat mendampingi tim di pabrik plastik LLDPE. Ketika pertama kali diterapkan, PDCA dan Kaizen dianggap sebagai sekadar tambahan prosedur yang membebani. Operator merasa terbebani dengan pencatatan data, supervisor frustrasi dengan investigasi akar masalah yang memakan waktu, dan manajer ingin melihat hasil instan. Namun, setelah beberapa bulan disiplin dalam penerapan, sesuatu berubah. Operator mulai lebih sadar terhadap pola-pola anomali, supervisor mampu mengantisipasi potensi kendala sebelum berdampak besar, dan manajemen melihat penurunan waste hingga 12%.

## Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data

Penurunan prosentasi itu terjadi dengan langkah-langkah kecil yang terus disempurnakan. Perubahan nyata terjadi bukan karena alat yang digunakan, tetapi karena mindset yang diterapkan.

Pada akhirnya, perdebatan tentang metode mana yang paling baik—Lean Six Sigma, Kaizen, PDCA, atau 8D—adalah diskusi yang kurang relevan jika tidak ada komitmen untuk menjalankan prosesnya sampai selesai. Semua metode ini hanya sekadar peta; tetapi tanpa tekad untuk berjalan, peta itu tidak akan pernah membawa siapa pun ke tujuan. Konsistensi dan rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan proses adalah elemen yang sering terlupakan.

Pabrik terbaik bukanlah yang memiliki sistem paling canggih, tetapi yang memiliki tim yang mau bekerja keras, berpikir kritis, dan terus menyempurnakan langkah-langkah mereka dengan disiplin.

Jadi, tantangan sebenarnya bukan tentang memilih metode mana yang lebih unggul, tetapi seberapa jauh kita bersedia menjalani prosesnya tanpa menyerah di tengah jalan. Tidak ada cara instan dalam continuous improvement—setiap tahapan harus dijalani, setiap kesalahan harus dikoreksi, dan setiap pembelajaran harus diintegrasikan ke dalam budaya kerja. Karena dalam dunia perbaikan berkelanjutan, mereka yang konsisten akan selalu mengalahkan mereka yang hanya pintar dalam teori.

### A3 Narasi dari Dunia Kaizen

Suatu ketika, dalam sebuah ruang pertemuan di lantai tiga markas besar Toyota, seorang eksekutif senior bertanya kepada sekelompok manajer muda, “Apa yang membedakan organisasi yang hebat dengan yang biasa saja?”



**Contoh A3 Report, SLOWMOVING Reduction**

**Latar belakang:**

- Slow-moving YTD = 2 Milyar dan terus di write-off.
- TOTAL Depressor saat = 3500.
- Tambahan asset Outgoing & Handling = 1000.

**Kondisi saat ini:**

- Slow-moving YTD 3-3/22 akan biaya lain-lain hingga sama dengan YTD = 2 Milyar.
- Flow proses: New produk → Procurement → Production → Delivery terlambat → Sampai pada 70% → FGs/IRM Canceled.

**Analisa Masalah:**

**Tindakan pencegahan:**

- Revisi Time of Commitment.
- Tinjau ulang supply chain untuk NEW PRODUCT - Segment Musik.
- Informasi supply & cost secara better approach.
- Maintenance management & Relay out.

**Implementasi tindakan:**

No	Deskripsi	Siapa	Waktu	Status
1	Revisi prosedur Time of Commitment	End	10/01/22	Selesai
2	Tinjau ulang Supply Chain	Agan	10/01/22	Selesai
3	Revisi prosedur Procurement	End	08/01/22	Selesai
4	Implementasi WDC & Prosedur Supply	End	10/01/22	Selesai

**Laporan kemajuan:**

Wawang Sukmoro | cs@tulipmpp.com | www.jagokaizen.com

Seorang manajer muda dengan percaya diri menjawab, “Keputusan yang baik.” Lalu eksekutif itu mengangguk dan melanjutkan, “Dan bagaimana kita bisa memastikan keputusan yang baik?” Ruangan itu hening sejenak. Kemudian, seorang manajer lainnya mengangkat tangan, “Data yang tepat.” Sang eksekutif tersenyum, “Tepat. Tapi bukan hanya data, melainkan bagaimana kita menyusun, menganalisis, dan mengkomunikasikan data tersebut. Dan itulah mengapa kita punya Pelaporan A3.”

Begitu banyak organisasi mengumpulkan data, tetapi hanya sedikit yang benar-benar menggunakannya untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. A3 Report, yang berakar dari metodologi Lean Toyota, bukan sekadar dokumen satu halaman berukuran 297 mm x 420 mm. Ini adalah sebuah pendekatan berpikir, suatu alat manajemen, sekaligus metode komunikasi yang memungkinkan setiap orang dalam organisasi memahami, menyusun, dan menyampaikan solusi dengan cara yang terstruktur dan efektif.

### **Misteri di Balik Satu Lembar Kertas**

Di Toyota, A3 bukan sekadar laporan. Ini adalah jendela yang membuka cara berpikir para pemimpin. Seorang manajer di Jepang pernah berkata, “Jika saya ingin tahu bagaimana seseorang berpikir, saya tidak bertanya kepada mereka. Saya meminta mereka membuat A3.” Karena di balik struktur ringkasnya, A3 memaksa pemilik masalah untuk memahami inti dari persoalan, menghubungkan data dengan realitas di Gemba, serta merumuskan solusi yang bisa diterapkan dengan jelas.

A3 bukan hanya alat teknis, tetapi juga alat kepemimpinan. Dengan A3, seorang pemimpin tidak sekadar memberikan jawaban, tetapi menuntun timnya menemukan jawaban sendiri. Proses ini membangun budaya diskusi yang sehat, di mana orang-orang di lapangan merasa memiliki suara dalam pengambilan keputusan.

### **Keunggulan Pelaporan A3**

Bayangkan dua skenario. Yang pertama, Anda menghadiri rapat strategis, di mana seorang manajer memberikan presentasi PowerPoint sepanjang 40 slide.

Beberapa peserta menguap, beberapa lainnya sibuk mengecek ponsel. Di akhir sesi, hampir tak ada yang benar-benar memahami atau mengingat inti dari presentasi tersebut.

Lalu skenario kedua: seseorang membawa selembar kertas A3, yang memuat semua informasi penting—latar belakang masalah, analisis akar penyebab, rencana tindakan, serta hasil yang diharapkan. Presentasi ini bukan monolog, tetapi diskusi interaktif di mana setiap orang bisa memahami inti masalah dan berkontribusi dalam mencari solusi. Itulah kekuatan A3.

Mungkin Anda pernah berada pada sebuah rapat di mana masalah kompleks harus segera diselesaikan.



## *Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data*

Di satu sisi, ada laporan panjang berisi puluhan halaman yang membuat orang kehilangan fokus sebelum mencapai inti masalah. Di sisi lain, ada Pelaporan A3—dokumen ringkas dan visual yang langsung menjelaskan masalah, analisis akar penyebab, serta solusi yang bisa diambil.

Iniilah yang membuat A3 begitu efektif: tidak membuang waktu, tetapi tetap komprehensif.

Lebih dari sekadar laporan, A3 adalah alat pemecahan masalah. Dokumen ini dirancang bukan hanya untuk mendokumentasikan suatu isu, tetapi juga untuk mendorong tim memahami akar masalah dan mencari solusi yang benar-benar efektif.

Bukan sekadar memadamkan api sementara, tetapi memastikan bahwa sumber masalahnya diatasi secara menyeluruh.

Salah satu keunggulan utama A3 adalah kemampuannya dalam memfasilitasi dialog. Ini bukan laporan satu arah yang hanya dikirimkan dari manajemen ke tim, tetapi alat komunikasi yang memungkinkan semua pihak terlibat. Dengan format yang jelas dan terstruktur, A3 membuka ruang diskusi yang lebih produktif, sehingga setiap orang dapat berbagi wawasan dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Lebih dari itu, A3 terintegrasi dengan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), yang memastikan bahwa setiap langkah yang diambil bukan hanya sekadar rencana, tetapi juga dieksekusi, dipantau, dan dikendalikan agar perbaikannya benar-benar efektif. Ini membantu organisasi untuk terus bergerak dalam perbaikan berkelanjutan, bukan hanya sekadar menyelesaikan masalah sementara.

Pada akhirnya, Pelaporan A3 bukan hanya tentang membuat dokumen yang rapi dan ringkas.



## *Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data*

Ini adalah cara berpikir yang sistematis—sebuah pendekatan yang memungkinkan organisasi bekerja lebih cerdas, menyelesaikan masalah dengan lebih efektif, dan memastikan setiap keputusan yang diambil berbasis data serta kolaborasi yang kuat.

### **Tahapan dalam Pelaporan A3**

A3 bukan hanya selembar kertas. Ini adalah proses berpikir yang terdiri dari beberapa tahapan.

A3 bukan sekadar selembar kertas berisi laporan, tetapi sebuah proses berpikir yang sistematis. Ini adalah cara untuk menganalisis, memahami, dan menyelesaikan masalah dengan pendekatan yang terstruktur. Berikut adalah tujuh langkah utama dalam menyusun laporan A3 yang efektif:

#### *Langkah 1: Deskripsi Masalah*

Mulailah dengan menjawab pertanyaan sederhana: Apa yang sebenarnya terjadi? Identifikasi masalah dengan jelas berdasarkan fakta yang ada, bukan asumsi. Gunakan data dan contoh konkret agar semua orang dalam tim memahami situasi yang dihadapi.

#### *Langkah 2: Latar Belakang*

Jelaskan mengapa masalah ini penting dan dampaknya terhadap organisasi. Apakah ini berpengaruh pada kualitas, biaya, atau produktivitas? Latar belakang ini membantu memastikan bahwa semua pihak memahami urgensi masalah sebelum mencari solusi.

#### *Langkah 3: Kondisi Saat Ini*

Gambarkan bagaimana situasi sekarang dengan data dan visual yang relevan, seperti diagram atau grafik. Ini membantu mengidentifikasi celah antara kondisi saat ini dan kondisi ideal yang ingin dicapai.

## *Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data*

Semakin jelas gambaran kondisi saat ini, semakin mudah menentukan langkah perbaikan yang dibutuhkan.

### *Langkah 4: Analisis Akar Masalah*

Gunakan metode seperti 5 Why atau Diagram Fishbone untuk menggali akar penyebab masalah. Jangan langsung melompat ke solusi sebelum memahami sumber masalah yang sebenarnya. Analisis yang baik di tahap ini akan menghindari solusi yang hanya bersifat sementara atau tidak efektif.

### *Langkah 5: Kondisi yang Diharapkan*

Tentukan tujuan akhir dari perbaikan yang dilakukan. Seperti apa kondisi ideal yang ingin dicapai setelah perbaikan diterapkan? Pastikan target ini realistis dan dapat diukur, sehingga kemajuan dapat dipantau dengan jelas.

### *Langkah 6: Langkah Perbaikan*

Identifikasi solusi yang akan diterapkan dan buat rencana aksi yang jelas. Siapa yang bertanggung jawab? Apa saja langkah yang harus dilakukan? Berapa waktu yang dibutuhkan? Semakin konkret rencana ini, semakin besar peluang keberhasilannya.

### *Langkah 7: Tindak Lanjut dan Standardisasi*

Setelah solusi diterapkan, lakukan evaluasi untuk memastikan bahwa perbaikan benar-benar berjalan efektif. Jika berhasil, langkah ini harus distandarisasi agar masalah yang sama tidak terulang di masa depan. Selain itu, bagikan pengalaman ini ke tim lain agar manfaatnya bisa dirasakan lebih luas.

Dengan mengikuti tujuh langkah ini, pelaporan A3 tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi juga alat yang benar-benar membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data dan perbaikan berkelanjutan.



### **A3 sebagai Alat Kepemimpinan**

Di Toyota, A3 bukan sekadar alat manajemen, tetapi juga alat kepemimpinan. Salah satu prinsip utama Toyota adalah membimbing orang melalui proses berpikir yang benar. Seorang mentor di Toyota tidak akan memberikan jawaban langsung ketika bawahannya menghadapi masalah. Sebaliknya, ia akan berkata, “Mari kita buat A3.”

Dalam proses ini, seorang pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang mendorong timnya untuk menggali fakta, menganalisis data, dan menemukan solusi terbaik. Inilah mengapa A3 tidak hanya mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, tetapi juga membangun budaya kepemimpinan yang kuat di seluruh organisasi.

### **Ketika A3 Menyelamatkan Proyek Jutaan Dolar**

Seorang insinyur di Toyota pernah menghadapi masalah produksi besar—suatu komponen mobil mengalami defect yang tidak terdeteksi hingga tahap akhir perakitan, mengakibatkan ratusan unit harus direvisi. Timnya segera mengadakan rapat darurat dan mulai menyusun strategi untuk menangani masalah ini.

Alih-alih panik dan langsung mengambil keputusan impulsif, mereka membuat A3. Dari analisis mendalam, ditemukan bahwa masalah ini bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan dari variasi kecil dalam suhu mesin produksi yang selama ini tidak terdeteksi. Dengan A3, mereka bukan hanya menemukan solusi untuk masalah ini, tetapi juga mengembangkan standar baru untuk mencegah masalah serupa terjadi di masa depan.

Hasilnya? Penghematan jutaan dolar dan peningkatan kualitas produksi secara signifikan.



### **A3 Bukan Hanya Alat, Tapi Cara Berpikir**

Pada akhirnya, A3 Report bukan hanya dokumen satu halaman, tetapi sebuah pendekatan berpikir yang mengubah cara organisasi memahami dan menyelesaikan masalah. Dengan A3, perusahaan tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga membangun kapasitas berpikir kritis dan analitis di seluruh tim.

Jika suatu organisasi ingin benar-benar berkembang dalam budaya continuous improvement, maka A3 bukan sekadar pilihan –tetapi keharusan.

### **Yokoten, Menyebarkan Perbaikan untuk Kemajuan Bersama**

Di dunia manufaktur dan perbaikan berkelanjutan, ada satu konsep yang menjadi kunci dalam memastikan bahwa pembelajaran dan inovasi tidak hanya berhenti di satu titik, tetapi menyebar ke seluruh organisasi.

Konsep itu adalah Yokoten (横展). Dalam bahasa Jepang, kata ini berarti horizontal deployment atau penyebaran lateral, yang pada intinya mengacu pada berbagi pembelajaran dan best practice di seluruh organisasi agar semua tim bisa mendapatkan manfaatnya.

### **Rahasia Kesuksesan yang Tidak Hanya Milik Satu Tim**

Suatu hari, tim teknik menemukan cara baru untuk meningkatkan efisiensi di lini produksinya. Dengan sedikit perubahan pada pengaturan mesin dan penyesuaian urutan kerja, mereka berhasil mempercepat siklus produksi hingga 15%. Hasilnya? Waktu tunggu berkurang, biaya operasional turun, dan produktivitas meningkat secara signifikan.



## Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data

Tapi ada satu masalah. Penemuan brilian ini hanya diketahui oleh tim yang menemukannya. Mereka tidak membagikan temuan ini ke departemen lain. Di sisi lain pabrik, tim produksi masih bergulat dengan masalah yang sama—membuang waktu berjam-jam karena sistem lama yang tidak efisien. Padahal, jika perbaikan ini diterapkan secara lebih luas, seluruh organisasi bisa mendapatkan manfaatnya. Inilah inti dari Yokoten, konsep yang menekankan pentingnya menyebarkan pembelajaran dan inovasi ke seluruh bagian perusahaan.

Yokoten bukan hanya tentang berbagi informasi, tetapi juga tentang menghindari pengulangan kesalahan. Jika satu tim menemukan solusi atas suatu masalah, tim lain tidak perlu mengulang kesalahan yang sama. Dalam banyak organisasi, tim sering kali bekerja dalam silo—terisolasi satu sama lain, seolah-olah mereka menghadapi tantangan yang unik. Padahal, banyak masalah di pabrik satu yang mungkin juga dialami pabrik lainnya. Dengan menyebarkan pembelajaran, kesalahan yang sudah diperbaiki di satu tempat tidak perlu terjadi lagi di tempat lain.

Lebih dari itu, Yokoten mempercepat perbaikan. Inovasi dan solusi terbaik bisa diterapkan lebih cepat di berbagai bagian organisasi tanpa harus mengulang proses trial and error dari nol. Di dunia bisnis yang bergerak cepat, siapa yang lebih dulu beradaptasi akan menang. Jika sebuah perusahaan memiliki budaya Yokoten yang kuat, maka setiap perbaikan yang ditemukan tidak hanya memperbaiki satu titik, tetapi menciptakan efek domino yang menguntungkan seluruh o

Dan, ada satu aspek yang sering terlupakan: budaya berbagi ilmu. Banyak perusahaan berbicara tentang inovasi, tetapi hanya sedikit yang benar-benar mendorong pekerjanya untuk saling berbagi.



## *Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data*

Yokoten menciptakan lingkungan di mana berbagi pengetahuan bukan hanya dihargai, tetapi menjadi bagian dari cara kerja sehari-hari. Ini bukan hanya tentang mentransfer solusi dari satu tim ke tim lain, tetapi tentang membangun pola pikir bahwa perbaikan adalah sesuatu yang harus dibagikan, bukan disimpan sendiri.

Pada akhirnya, perusahaan yang sukses bukan hanya yang menemukan solusi terbaik, tetapi yang mampu menyebarkan solusi itu ke seluruh organisasi dengan cepat dan efektif. Yokoten memastikan bahwa setiap tim, setiap individu, dan setiap bagian dari organisasi memiliki akses ke perbaikan yang telah terbukti berhasil. Dalam dunia yang penuh dengan persaingan dan perubahan, keunggulan bukan hanya tentang menemukan yang terbaik—tetapi tentang bagaimana menyebarkannya lebih cepat dari siapa pun.

### **Seni Menyebarkan Perbaikan di Tempat Kerja**

Seorang manajer produksi dalam sebuah training mengajukan pertanyaan ke saya, “Kami sudah melakukan banyak inovasi, tapi kenapa dampaknya terasa lambat?” Ini menurut saya, sebenarnya sederhana: karena inovasi yang mereka temukan tidak menyebar. Dalam banyak organisasi, setiap tim bekerja keras untuk menemukan solusi terbaik, tetapi mereka sering lupa bahwa perbaikan yang hebat hanya berdampak maksimal jika dibagikan. Itulah esensi Yokoten, sebuah prinsip dari Lean yang memastikan bahwa setiap pembelajaran dan inovasi tidak hanya berhenti di satu tempat, tetapi menyebar ke seluruh organisasi.

Menerapkan Yokoten tidak bisa sekadar berharap bahwa tim akan berbagi informasi dengan sendirinya. Ada pendekatan sistematis yang harus dilakukan. Salah satunya adalah dokumentasi dan standarisasi.



## Bab 12: GEMBA KAIZEN DAN LEAN Six Sigma Optimasi Berbasis Data

Setiap perbaikan atau inovasi harus dicatat dengan rapi, misalnya dalam bentuk A3 Report atau laporan Kaizen. Dokumen ini bukan sekadar arsip, tetapi peta jalan bagi tim lain untuk mengadopsi solusi yang sudah terbukti berhasil. Tanpa dokumentasi yang jelas, solusi hebat bisa saja hilang begitu saja seiring waktu atau hanya bertahan di satu tim yang menemukannya.

Langkah berikutnya adalah membangun forum berbagi pengetahuan. Jika sebuah tim menemukan cara baru untuk meningkatkan efisiensi, bagaimana caranya agar tim lain juga bisa mendapatkan manfaatnya? Salah satu jawabannya adalah Kaizen Sharing Session atau Best Practice Meeting. Dengan mengadakan sesi berbagi secara berkala, organisasi bisa memastikan bahwa perbaikan yang dilakukan di satu tempat bisa diadaptasi di tempat lain. Ini juga membuka peluang bagi tim untuk berdiskusi, menyempurnakan solusi, dan menghindari jebakan kesalahan yang sama.

Tetapi berbagi informasi saja tidak cukup. Orang perlu melihat langsung bagaimana perbaikan diterapkan. Inilah mengapa Gemba Walk Bersama menjadi langkah penting dalam Yokoten. Dengan mengajak tim lintas departemen untuk turun ke lokasi, mereka bisa memahami perubahan yang dilakukan dengan mata kepala sendiri. Tidak ada yang lebih efektif dalam belajar dibandingkan melihat dan mengalami langsung bagaimana suatu perbaikan benar-benar diterapkan.

Di era digital, Yokoten juga bisa diotomatisasi. Banyak perusahaan mulai menggunakan platform manajemen pengetahuan untuk mendokumentasikan dan menyebarkan pembelajaran.



*Bab 11: Lean Leadership, Memimpin dengan Gemba Mindset*

Dengan teknologi ini, informasi dapat diakses kapan saja oleh siapa saja, mengurangi hambatan geografis dan waktu. Jika sebuah tim di Jepang menemukan cara baru untuk meningkatkan efisiensi produksi, tim di Eropa bisa mempelajari dan menerapkannya dalam hitungan jam, bukan bulan.

Namun, semua strategi ini hanya akan berhasil jika ada satu faktor utama: dukungan dari kepemimpinan. Jika manajemen tidak menunjukkan komitmen untuk berbagi dan belajar dari pengalaman tim lain, maka Yokoten hanya akan menjadi konsep di atas kertas. Seperti pepatah Jepang yang mengatakan, “None of us is as smart as all of us”—tidak ada satu orang yang lebih pintar dari kita semua jika kita berbagi dan bekerja sama.



*PT Garuda Alam Makmur  
Leadership Development  
Leading Hi-performance Team Synergy & Collaboration*



# GEMBA POWER



# 13

SAMPLE ONLY

*Masa Depan Gemba Kaizen,  
Transformasi Digital  
dan LEAN Manufacturing 4.0*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



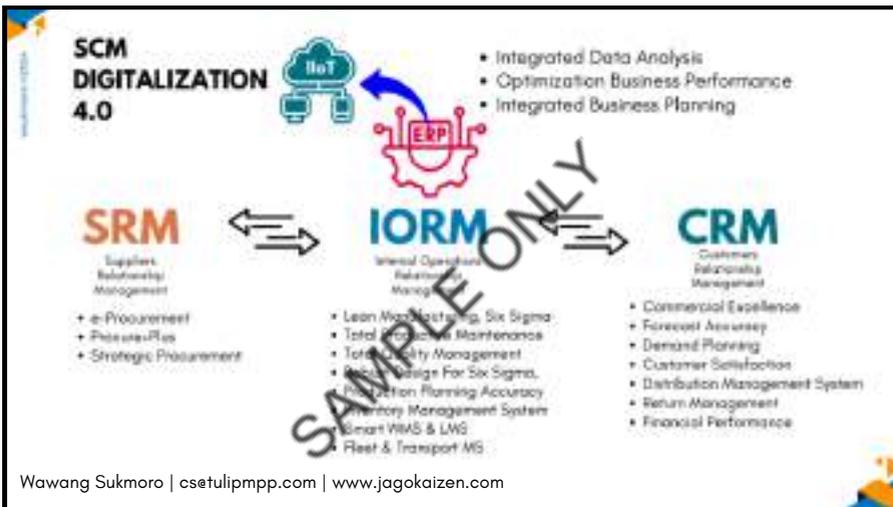
*Dalam Revolusi Industri Keempat,  
yang membedakan pemimpin  
dari yang lain bukan hanya teknologi canggih,  
tetapi bagaimana mereka menggunakannya  
untuk menciptakan nilai yang  
lebih besar bagi masyarakat.*



– Klaus Schwab

## LEAN Supply Chain Management 4.0

Ada satu hukum yang tidak bisa dihindari: waktu adalah uang. Semakin lama sebuah produk bergerak dari bahan baku menjadi barang jadi, semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Inilah tantangan utama dalam Supply Chain Management (SCM)—bagaimana memastikan aliran barang, informasi, dan uang berjalan dengan efisien, tanpa pemborosan, dan menghasilkan keuntungan secepat mungkin.



Mari kita lihat industri otomotif sebagai contoh. Bagaimana mungkin mobil buatan China bisa dijual 40–60% lebih murah dibandingkan mobil Jepang? Ini bukan sekadar soal tenaga kerja murah atau skala produksi yang besar. Ada sesuatu yang lebih fundamental di balik efisiensi ini, sesuatu yang berakar dari cara mereka membangun dan mengelola rantai pasok mereka.

Saya melihat ada tiga faktor utama yang membentuk efisiensi luar biasa ini.

**Pertama**, mereka memiliki Supplier Relationship Management (SRM) yang kuat, memungkinkan mereka mendapatkan komponen berkualitas dengan harga terbaik.

**Kedua**, mereka mengelola proses operasional secara efisien melalui prinsip Lean Manufacturing, Six Sigma, dan Total Productive Maintenance (TPM).

**Ketiga**, mereka membangun sistem Customer Relationship Management (CRM) yang memungkinkan mereka memahami kebutuhan pelanggan dengan cepat, mendistribusikan produk secara efektif, dan memberikan layanan purna jual yang kompetitif.

Dan boleh saja tidak setuju dengan pendapat saya itu. Tapi apa kira-kira argumentasi Anda?

Inilah mengapa saya menyebut konsep ini sebagai Lean Supply Chain Management 4.0—pengembangan dari prinsip Lean Manufacturing yang tidak hanya berfokus pada produksi, tetapi juga mencakup seluruh ekosistem rantai pasok. Tujuannya? Memperpendek cash cycle, memastikan bahwa biaya dan waktu bisa dikurangi, sekaligus mempercepat arus kas masuk ke perusahaan.

Mari kita bahas satu per satu.

Di era digitalisasi industri 4.0, rantai pasok tidak lagi hanya tentang mengalirkan barang dari pemasok ke pelanggan, tetapi tentang bagaimana mengintegrasikan data, meningkatkan efisiensi, dan mempersingkat cash cycle. Untuk mencapai hal ini, tiga elemen utama harus dikelola dengan baik: SRM (Supplier Relationship Management), IORM (Internal Operations & Resource Management), dan CRM (Customer Relationship Management).



Dengan menghubungkan ketiganya ke dalam sistem ERP (Enterprise Resource Planning) dan memanfaatkan teknologi seperti IoT dan analisis data terintegrasi, perusahaan dapat menciptakan rantai pasok yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih responsif terhadap perubahan pasar.

### **Supplier/Vendor Relationship Management**

SRM adalah fondasi utama dari rantai pasok yang efisien. Hubungan yang kuat dengan pemasok bukan hanya soal mendapatkan harga murah, tetapi juga tentang memastikan stabilitas pasokan, kualitas yang konsisten, dan fleksibilitas dalam kondisi pasar yang dinamis. Dalam praktiknya, SRM yang efektif harus mencakup beberapa aspek kunci:

- e-Procurement - Sistem pengadaan digital yang memungkinkan transparansi dalam proses pembelian, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan kecepatan pemesanan.
- Procure-Plus - Melibatkan pemilihan pemasok yang berbasis kinerja, bukan hanya harga. Ini termasuk due diligence dalam pemilihan vendor, audit kinerja secara berkala, dan kolaborasi strategis jangka panjang.
- Strategic Procurement - Mengintegrasikan seluruh proses pembelian dengan sistem ERP, memastikan bahwa semua transaksi terdokumentasi dengan baik, mengoptimalkan biaya, dan menghindari ketidakefisienan dalam rantai pasok.

### **Internal Operations & Resource Management**

IORM berperan sebagai pusat kendali operasional, memastikan bahwa setiap sumber daya dalam perusahaan dimanfaatkan secara optimal tanpa pemborosan. Lean Manufacturing dan Six Sigma menjadi pilar utama dalam pengelolaan ini, membantu perusahaan mencapai efisiensi tinggi, perbaikan berkelanjutan, dan pengurangan variabilitas dalam proses produksi.

Beberapa elemen penting dalam IORM meliputi:



- Lean Manufacturing & Six Sigma - Menghilangkan pemborosan (waste), mengurangi defect, dan meningkatkan produktivitas operasional.
- Total Productive Maintenance (TPM) - Menjamin bahwa setiap mesin dan peralatan dalam kondisi optimal, mengurangi downtime produksi, dan memperpanjang umur aset.
- Total Quality Management (TQM) - Mengutamakan kontrol kualitas menyeluruh, dari proses produksi hingga pengiriman ke pelanggan.
- Inventory Management System - Menggunakan Smart WMS (Warehouse Management System) & LMS (Logistics Management System) untuk memastikan penyimpanan dan distribusi material dilakukan secara efisien dan berbasis data real-time.
- Fleet & Transport Management System - Mengoptimalkan penggunaan kendaraan operasional untuk distribusi yang lebih efisien dan berbiaya rendah.

### **Customer Relationship Management**

CRM berperan penting dalam memastikan produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan permintaan pelanggan, dikirimkan dengan cepat, dan didukung oleh layanan purna jual yang baik. Dalam era digital, memahami pelanggan lebih dalam melalui data menjadi faktor penentu kesuksesan. Beberapa aspek kunci dalam CRM meliputi:

- Commercial Excellence - Menyelaraskan strategi bisnis dengan kebutuhan pelanggan untuk menciptakan pengalaman terbaik.
- Forecast Accuracy & Demand Planning - Menggunakan teknologi AI dan analisis data untuk memprediksi permintaan pelanggan secara lebih akurat, menghindari overstock atau stock-out.



- Customer Satisfaction & Return Management - Memastikan respon cepat terhadap keluhan pelanggan, serta sistem pengembalian barang yang efisien untuk menjaga loyalitas pelanggan.
- Distribution Management System - Memastikan produk sampai ke tangan pelanggan dengan waktu yang lebih cepat dan biaya yang lebih rendah.

### **Menyatukan Seluruh Sistem dalam ERP & IoT**

Keunggulan dari Lean Supply Chain Management 4.0 terletak pada integrasi sistem digital yang memastikan aliran informasi berjalan secara real-time, memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat. Sistem ERP yang didukung oleh IoT (Internet of Things) memberikan tiga manfaat utama:

- Integrated Data Analysis - Menghubungkan data dari SRM, IORM, dan CRM dalam satu platform, sehingga pengambilan keputusan bisa lebih cepat dan akurat.
- Optimization Business Performance - Mengurangi inefisiensi dalam seluruh rantai pasok, mulai dari pengadaan, produksi, hingga distribusi.
- Integrated Business Planning - Memastikan strategi bisnis selalu berbasis data terkini dan relevan dengan kebutuhan pasar.

Namun, SCM 4.0 bukan hanya tentang mengelola hubungan dengan pemasok, operasi internal, dan pelanggan secara terpisah. Kuncinya ada pada digitalisasi dan integrasi data. Dengan menerapkan sistem ERP (Enterprise Resource Planning) yang didukung IoT, perusahaan bisa mendapatkan data real-time tentang pergerakan barang, status produksi, dan permintaan pelanggan, sehingga keputusan bisnis bisa diambil dengan cepat dan akurat.



Lihat bagaimana Amazon mengelola rantai pasoknya. Mereka tidak hanya memiliki gudang yang dioptimalkan dengan teknologi tinggi, tetapi juga sistem prediktif berbasis data yang memungkinkan mereka mengirimkan produk bahkan sebelum pelanggan menyadari bahwa mereka membutuhkannya. Inilah puncak dari SCM 4.0—kecepatan, efisiensi, dan ketepatan dalam memenuhi kebutuhan pasar.

Pada akhirnya, perusahaan yang ingin bertahan dalam persaingan global harus memahami bahwa Lean Manufacturing saja tidak cukup. Mereka harus mengembangkan Lean Supply Chain Management yang menghubungkan seluruh rantai pasok dalam satu sistem yang terintegrasi. Ini bukan hanya soal efisiensi biaya, tetapi juga soal bagaimana menjadi yang tercepat dalam memberikan nilai kepada pelanggan.

Jadi, pertanyaannya bukan lagi apakah Lean SCM 4.0 itu penting, tetapi seberapa cepat perusahaan Anda bisa mengadopsinya sebelum tertinggal dalam kompetisi?

## **Gemba Walk 4.0 - Menyusuri Tempat Kerja di Era Digital**

Gemba Walk selalu dikaitkan dengan lantai pabrik—seorang manajer produksi berjalan di sepanjang jalur perakitan, mengamati operator bekerja, mencatat masalah, dan berdiskusi tentang perbaikan. Namun, Gemba tidak selalu berarti lantai pabrik. Itu hanyalah simbol dari tempat di mana nilai diciptakan. Jika nilai diciptakan di meja seorang programmer, maka itulah Gemba-nya. Jika nilai lahir dari interaksi antara dokter dan pasien, maka rumah sakit adalah Gemba-nya. Dan dalam dunia digital, Gemba juga bisa berada dalam sistem, server, atau bahkan cloud computing.



Bayangkan seorang dokter kepala di rumah sakit. Alih-alih hanya duduk di ruangnya, ia turun langsung ke IGD, melihat bagaimana perawat menangani pasien darurat, mengamati alur kerja administrasi, dan mengevaluasi apakah ada hambatan yang memperlambat pelayanan. Ini adalah Gemba Walk dalam dunia kesehatan—bukan hanya melihat pasien, tetapi memahami bagaimana sistem bekerja dan menemukan cara agar pelayanan bisa lebih cepat, lebih efisien, dan lebih aman. Hal serupa berlaku di bidang lain: bagi programmer, Gemba adalah kode yang mereka tulis; bagi sales, Gemba adalah interaksi dengan pelanggan; bagi HRD, Gemba adalah pengalaman karyawan dalam bekerja.

Menurut Anda, bagaimana jika Gemba itu digital? Bagaimana perusahaan yang tidak memiliki pabrik bisa menerapkan Lean dalam ekosistem kerja jarak jauh? Di sinilah konsep Gemba Walk 4.0 masuk. Perusahaan digital seperti Amazon atau Tesla telah memahami bahwa mengidentifikasi masalah dan menghilangkan pemborosan tidak selalu harus dilakukan secara fisik. Mereka menggunakan teknologi IoT (Internet of Things), Big Data, dan AI untuk melakukan Gemba Walk secara real-time—mengumpulkan data dari ribuan titik operasional, menganalisisnya secara instan, dan mengambil tindakan berbasis fakta, bukan asumsi.

Di dunia manufaktur, pabrik cerdas (smart factory) sudah mengintegrasikan ERP SuperApps yang tidak hanya menghubungkan produksi, tetapi juga aktivitas Safety, Quality, dan Productivity Improvement. Sensor otomatis dapat melacak performa mesin, mendeteksi anomali sebelum kegagalan terjadi, dan memberikan rekomendasi perbaikan langsung ke dashboard manajer produksi. Bahkan di industri pertambangan dan perkebunan, drone kini digunakan untuk melakukan Gemba Walk udara.



Drone yang dilengkapi sensor variabilitas dapat menilai kualitas tanah, kondisi tanaman, atau tingkat keausan mesin pertambangan tanpa perlu manusia turun ke lapangan.

Memang, tidak semua perusahaan memiliki sumber daya seperti Amazon atau Tesla. Apakah perusahaan skala menengah dan kecil tidak bisa menerapkan Gemba Walk digital? Tentu bisa. Dengan solusi sederhana seperti Microsoft Office 365 Forms atau Google Forms yang terintegrasi dengan QR Code, sebuah perusahaan dapat menciptakan sistem pelaporan masalah yang lebih interaktif, tanpa harus membangun aplikasi khusus yang mahal. Seorang manajer bisa meminta teknisi di lapangan untuk memindai QR Code dan langsung mengisi laporan real-time, memungkinkan perbaikan dilakukan lebih cepat tanpa harus menunggu laporan manual yang berbelit-belit.

Gemba Walk 4.0 bukan sekadar digitalisasi dari konsep lama, tetapi cara baru dalam melihat bagaimana tempat kerja berfungsi. Teknologi kini memungkinkan kita untuk melakukan Gemba Walk dari mana saja, dengan data yang lebih akurat, wawasan yang lebih luas, dan respons yang lebih cepat. Bukan lagi sekadar berjalan-jalan di tempat kerja, tetapi menghubungkan titik-titik informasi yang tercecer menjadi satu kesatuan sistem yang lebih cerdas, lebih adaptif, dan lebih efisien.

## **Gemba Kaizen di Era Gen Z**

Di salah satu sesi pendampingan saya Bersama klien furniture high-end product, saya berjalan menyusuri workshop bersama Production Manager. Dia seorang profesional yang telah menghabiskan lebih dari dua dekade hidupnya. "Anak-anak sekarang itu beda, Pak," katanya sambil tersenyum tipis.



Dulu, kalau ada masalah di produksi, kami langsung turun ke lantai kerja, mengamati, bertanya, dan memperbaiki di tempat. Sekarang?

Mereka lebih suka melihat data dari dashboard.

Gemba Walk bagi mereka terasa... membuang waktu.” Saya mengangguk, bukan karena setuju atau tidak setuju, tetapi karena saya tahu inilah realitas yang sedang dihadapi banyak perusahaan saat ini: Kaizen Gemba yang dulu menjadi roh perbaikan terus-menerus kini terasa seperti ritual yang mulai kehilangan relevansinya di mata generasi muda.

Kami berhenti sejenak di salah satu workstation. Seorang anak muda, mungkin baru dua atau tiga tahun bekerja, sibuk mengecek layar tablet yang menampilkan metrik produksi. Ketika ditanya oleh Production Manager, ia dengan cepat menunjukkan data tentang efisiensi pemotongan kayu dan tingkat cacat produksi.

Semua angka ada di sana, lengkap. “Tapi, apakah kamu pernah melihat langsung di lantai produksi, apakah mesin benar-benar bekerja seperti yang ditunjukkan di data ini?” tanyanya. Anak muda itu tersenyum ragu. “Seharusnya akurat, Pak. Ini kan data real-time.”

Di sinilah letak tantangan besar dalam regenerasi budaya Kaizen. Generasi sebelumnya terbiasa mengandalkan observasi langsung, sementara generasi baru lebih percaya pada data yang dikumpulkan oleh sistem. Mereka melihat Kaizen bukan sebagai sesuatu yang perlu diamati langsung, tetapi sebagai sesuatu yang bisa diukur, dianalisis, dan disimpulkan melalui angka.

Dalam perspektif mereka, menghabiskan waktu berjalan di lantai produksi saat semua data sudah tersedia di sistem terasa seperti langkah yang tidak efisien.



Jadi, di sinilah juga letak missing link dalam Kaizen era modern. Jika generasi senior melihat Gemba sebagai interaksi langsung dengan proses dan operator, maka generasi baru melihatnya sebagai pengolahan data yang bisa dilakukan dari jarak jauh. “Kalau kita tidak bisa menjelaskan kenapa mereka harus turun ke lapangan, kita akan kehilangan generasi Kaizen berikutnya,” kata Production Manager. Saya setuju. Jika perusahaan hanya bergantung pada cara lama tanpa menjembatani pemahaman ini, maka suatu hari nanti Gemba Walk hanya akan menjadi sebuah konsep dalam buku pelatihan, bukan lagi praktik nyata di tempat kerja.

Solusi bukan dengan memaksa generasi baru untuk mengikuti metode tradisional begitu saja. Sebaliknya, kita harus membangun jembatan antara filosofi Kaizen dan pendekatan digital yang lebih akrab bagi mereka. Gemba Walk bisa diintegrasikan dengan IoT, sensor otomatis, dan analitik data real-time, sehingga mereka bisa melihat dampaknya tidak hanya secara fisik, tetapi juga melalui teknologi yang mereka pahami. Gamifikasi dalam Kaizen, dashboard interaktif, dan sistem pelaporan berbasis AI bisa menjadi alat untuk menghidupkan kembali semangat continuous improvement di kalangan pekerja muda.

Di akhir sesi mentoring, kami melihat sekelompok karyawan muda berdiskusi di sudut ruangan, membandingkan data efisiensi dengan kondisi aktual di mesin pemotongan. Production Manager tersenyum, “Mungkin ini yang kita butuhkan. Bukan sekadar memaksakan cara lama atau menerima cara baru begitu saja, tapi menemukan titik tengah di antara keduanya.” Saya mengangguk, karena pada akhirnya Gemba Kaizen bukan hanya soal melihat atau menganalisis, tetapi tentang memahami, beradaptasi, dan berkembang bersama—di masa lalu, sekarang, dan di masa depan.



**Bab 13: Masa Depan Gemba Kaizen, Transformasi Digital dan LEAN Manufacturing 4.0**

Jika Kaizen ingin tetap relevan di era Industri 4.0, kita tidak bisa hanya bertahan pada prinsip lama tanpa membuka diri terhadap evolusi teknologi. Perusahaan yang mampu menjembatani filosofi Kaizen dengan alat-alat modern akan lebih adaptif, lebih gesit, dan lebih siap menghadapi tantangan industri yang terus berubah.

Apakah tim Anda sudah siap untuk langkah besar berikutnya?



**PT Merdeka Tsingshan Indonesia**  
**ROOT CAUSE ANALYSIS**  
**Strategi dan Teknik Pemecahan dan Pencegahan**  
**serta Eliminasi Masalah dengan Metoda DMAIC**



# GEMBA POWER



*Penutup*



Wawang Sukmoro



@wsukmoro



jagokaizen

[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)



[cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com) | +62 816 729 301

# GEMBA POWER



SAMPLE ONLY

---

*Kemarin saya pintar, jadi saya  
ingin mengubah dunia.  
Hari ini saya bijaksana,  
jadi saya mengubah diri saya sendiri.*



---

– Rumi

## “Tidak ada akhir dalam perjalanan Kaizen.”

Selamat! Anda telah sampai di bagian akhir buku ini. Perjalanan yang telah kita lalui bukan hanya sekadar membaca teori, tetapi sebuah eksplorasi mendalam tentang bagaimana Gemba dan Kaizen dapat mengubah cara kita bekerja, berpikir, dan memimpin. Saya ingin mengucapkan terima kasih atas waktu yang telah Anda investasikan untuk menyelami konsep-konsep ini, untuk berjalan bersama saya, bersama Watanabe, Tanimoto, dan para praktisi lain yang telah berbagi pengalaman mereka di dalam buku ini. Anda telah mengambil langkah pertama menuju transformasi.

Sepanjang buku ini, kita telah membahas esensi Gemba Walk—bukan sekadar berjalan-jalan di tempat kerja, tetapi menyelami proses, memahami realitas operasional, dan menemukan cara terbaik untuk meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja. Kita telah membedah bagaimana Kaizen bukan sekadar alat, tetapi sebuah pola pikir yang menuntut kita untuk terus berkembang. Kita juga telah melihat bagaimana teknologi modern seperti IoT, AI, dan digitalisasi bisa memperkuat praktik Gemba, membuatnya lebih tajam dan lebih efektif di era industri 4.0.

Namun, teori tanpa eksekusi adalah ilusi. Jika ada satu pertanyaan yang paling penting untuk Anda tanyakan setelah membaca buku ini, itu adalah: "Bagaimana saya bisa memulai Gemba Walk pertama saya?" Jawabannya sederhana—mulai dari langkah kecil. Anda tidak perlu memiliki sistem yang sempurna, alat yang canggih, atau dukungan penuh dari seluruh organisasi. Mulailah dengan mengamati proses kerja di sekitar Anda, berbicara dengan tim, mencari pemborosan, dan bertanya: 'Apa yang bisa kita perbaiki?'



## Bab 14: Penutup

Perubahan besar selalu dimulai dari keberanian untuk mengambil satu langkah kecil.

Dan perjalanan ini tidak harus Anda tempuh sendirian. Saya percaya bahwa belajar adalah perjalanan tanpa akhir, dan interaksi adalah bagian dari pertumbuhan. Jika Anda ingin mendiskusikan lebih lanjut, berbagi pengalaman, atau bahkan bertanya bagaimana cara menerapkan konsep-konsep dalam buku ini ke dalam organisasi Anda, saya dengan senang hati akan menyambut percakapan Anda.

Anda bisa menghubungi saya melalui [www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com), melalui media sosial saya, atau langsung mengirimkan pesan ke WhatsApp +62 816 729 301. Anda juga bisa menghubungi tim saya di PT Mitra Prima Produktivitas melalui email [cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com).

Namun, ada satu hal yang lebih penting dari semua ini—sekarang giliran Anda untuk melakukan perubahan. Tidak ada perubahan yang datang dari sekadar membaca atau memahami. Perubahan datang dari tindakan. Dari keputusan untuk memulai sesuatu yang baru, untuk mendobrak kebiasaan lama, dan untuk membangun budaya kerja yang lebih baik. Mungkin ini akan sulit di awal, mungkin Anda akan menghadapi resistensi, tetapi seperti yang telah kita bahas, Kaizen adalah tentang ketekunan, bukan keajaiban instan.

Sebagai penutup, saya ingin mendoakan Anda agar selalu sehat, diberi kemudahan dalam setiap usaha, dan hidup dalam kemakmuran serta kemuliaan. Semoga perjalanan Anda dalam menerapkan Gemba dan Kaizen memberikan dampak yang luar biasa bagi karier, organisasi, dan kehidupan pribadi Anda. Selamat berproses, dan Salam PRODUKTIVITAS!



---

Leadership. Management. Team Work.  
Performance Controls. Strategic Deployment.  
Productivity. Profitability.

---



LEAN BUSINESS  
IMPROVEMENT



LEAN  
SUPPLY CHAINS  
ACADEMY



EXCELLENCE  
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.  
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering  
**People** in **YOUR Business** to **ACCELERATE**  
**Productivity Performance** and **Profitability**

---

**People. Productivity. Profitability.**

---

Phone: +62 816 729 301  
Website: [www.tulipmpp.com](http://www.tulipmpp.com)  
Email: [cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com)

 Wawang Sukmoro

 @wsukmoro

# Daftar Pustaka

- Akao, Y. (1990). Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Drucker, P. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness.
- Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill.
- Imai, M. (1997). Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.
- Monden, Y. (2012). Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Ohno, T. (1988). Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Portland, OR: Productivity Press.
- Ohno, T. (2013). Workplace Management. New York: McGraw-Hill.
- Shingo, S. (1989). A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint. Cambridge, MA: Productivity Press.
- Womack, J. P. (2011). Gemba Walks. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York: Free Press.
- Yang, K., & El-Haik, B. (2008). Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development. New York: McGraw-Hill.



---

Leadership. Management. Team Work.  
Performance Controls. Strategic Deployment.  
Productivity. Profitability.

---



LEAN BUSINESS  
IMPROVEMENT



LEAN  
SUPPLY CHAINS  
ACADEMY



EXCELLENCE  
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.  
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering  
**People** in **YOUR Business** to **ACCELERATE**  
**Productivity Performance** and **Profitability**

---

**People. Productivity. Profitability.**

---

Phone: +62 816 729 301  
Website: [www.tulipmpp.com](http://www.tulipmpp.com)  
Email: [cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com)

 Wawang Sukmoro

 @wsukmoro

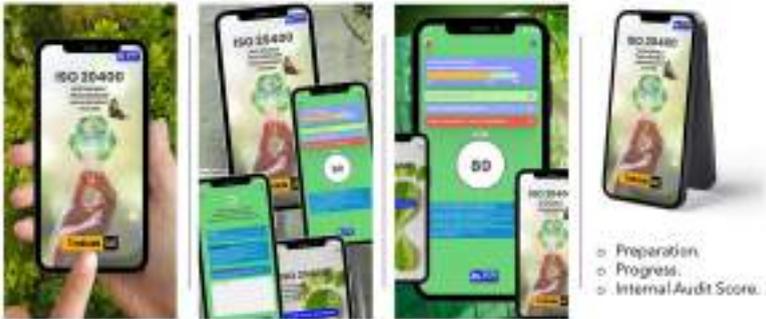
# Lampiran



**TOTAL PRODUCTIVE MANAGEMENT**  
Implementasi 5S,  
Autonomous Management,  
& Preventive Maintenance.  
PT. PLN (Persero)



# Lampiran



# Lampiran



# Lampiran



# Lampiran



# Lampiran

## ONLINE ZOOM WEBINAR, TRAINING, WORKSHOP, DAN COACHING



- TPM
- LEAN SIX SIGMA
- TEAM COACHING
- PRIVATE COACHING
- CONTINUOUS IMPROVEMENT



Leadership. Management. Team Work.  
Performance Controls. Strategic Deployment.  
Productivity. Profitability.



LEAN BUSINESS  
IMPROVEMENT



LEAN  
SUPPLY CHAINS  
ACADEMY



EXCELLENCE  
CENTER LEADERSHIP



# Lampiran

- Automotives
- Banking
- Business owner
- Chemicals
- Engineering workshop
- FMCG
- Farming & Poultry
- Insurance
- Government institutions
- Garmen
- Hospital services
- Logistic & Warehousing
- Metal & Foundry
- Mining
- Packaging
- Pharmaceutical
- Power plant
- Procurement & services
- Supply chains
- Small Business & Startup
- Trading & distributions
- Transportation



More than 20.000 ... in class participants!

[in](#) Wawang Sukmoro [ig](#) @wsukmoro [jd](#) jagokaizen [www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com) 🔍

cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

**PT MITRA PRIMA PRODUKTIVITAS**

Coaching. Consulting. Mentoring. Motivational. Team Building. TRAINING. Seminar. Workshop.

# Tentang Penulis

Wawang Sukmoro memiliki pengalaman 25 tahun lebih dalam bidang bisnis dan dunia manufacturing dan supply chains operations. Tiga keahlian yang sangat menonjol yaitu kepemimpinan, produktivitas, dan pertumbuhan bisnis. Tidak salah bila ada yang menyebutnya sebagai 'Turnaround and Productivity specialist'.

Saat ini Wawang menekuni bidang MotivatorProduktivitas®, penulis buku, pembicara publik, coach, business mentor, dan konsultan produktivitas.

Wawang Sukmoro mengawali karir sebagai tukang las dan operator mesin bubut di Kawasan Terboyo - Semarang tahun 1990. Foreman Produksi di PT. Timur Kencana, Supervisor PPIC di PT. SCKB, lalu menjadi Manajer di PT. Bowater - Batam tahun 1992. Selepas itu karirnya melaju kencang: Corporate Human Resources, Operation Manager, General Factory Manager dan Director di berbagai fungsi jabatan mulai dengan manufacturing, research and development, dan operations di berbagai World Class Company.

Selama lebih dari 25 tahun berpengalaman sebagai praktisi di berbagai industri: metal, makanan dan minuman, tambang mineral, percetakan, packaging, distributions and warehousing, kabel, dan fitting and connector untuk high voltage 500kv transmission.

Dalam bidang coaching dan pertumbuhan diri Wawang memiliki kompetensi:

- ACC level, ICF certified professional coach for leadership, business, sales, & executive coaching.
- Certified master NLP practitioner & certified master hypnotherapist
- BNSP Certified Master Trainer.

Di bidang produktivitas dan profitabilitas Wawang telah tersertifikasi untuk penerapan strategi bisnis, goal setting, dan teknik-teknik best practices, seperti: business model canvas, lean manufacturing dan lean six sigma black-belt, kaizen engineer, balance scorecard practitioner, OKR - objective key results, practitioner supply chains management, dan lead auditor untuk ISO QMS: 9001/ 18001-45001/22001.

Buku-buku yang ditulis Wawang Sukmoro:

- #1, *Turning Loss Into Profit*, Terobosan untuk Mendongkrak Kinerja, Gramedia Pustaka Utama, 2010, ISBN: 978-979-22-5922-3
- #2, *Berhasil, Bertumbuh Lebih Maju ke Posisi Terbaik yang Anda Harapkan*, MitraPublisher, 2010, ISBN: 978-602-8955-20-1
- #3, *We Want You. Turning Job Vacancy to be Your Desire Job*, Menjual Keahlian - Meraih Posisi Bintang, MitraPublisher, 2011. ISBN: 978-602-53938-3-9
- #4, *Motivasi 1 menit, You are Awesome - Do it Well, Make it Fun, Powerful Performance*, Bisnis Mulia Konsultama (BMK) & MitraPublisher, 2012. ISBN: 978-602-18726-1-1
- #5, *9HOTspots! Turning Loss Into Profitability*, Menjawab Tantangan Produktivitas dan Mencapai Tingkat Profitabilitas Maksimal, MitraPrimaPublisher, 2019, ISBN: 978-602-53938-0-8
- #6, *Performance and Deep Coaching Skills*, “101 Pertanyaan berbobot dan 97 pertanyaan penggugah kesadaran”, Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-2-2
- #7, *Excellent Leadership @workplace*, “87 Leadership Tips cara memimpin operasi bisnis”, GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5048-7
- #8, **LEAN Business Improvement**, “Tahapan-tahapan penerapan BUSINESS CONTINUOUS IMPROVEMENT mulai dari rantai kerja hingga pertumbuhan bisnis secara nyata!”, GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, ISBN: 978-602-06-5231-3
- #9, **Managing as a Leader**, Bagaimana menjadi MANAGER yang mampu mengatur seperti seorang LEADER?, Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-5-3
- #10, **Fundamental Kompetensi untuk Implementasi Lean Six Sigma di Tempat Kerja**, 35 Essential Skills that would improve your profitability, Mitra Prima Publisher, ISBN: 978-602-53938-6-0
- #11, **Total Productive Management**. Praktek Total Productive Maintenance pada peningkatan kinerja manajemen guna mendongkrak pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Deepublish. Jogjakarta. ISBN: 978-623-02-5800-8

- #12, **Essential Procurement Skills**. Procurement done right: smarter, faster, better. Leading the way in procurement excellence to maximizing values. Deepublish | ISBN: 978-623-02-6144-2 (PDF)
- #13, **LEAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. Rahasia LEAN dan AGILITY Supply Chain Management Terkini. Kiat Cepat dan Tepat Menerapkan Prinsip LEAN Supply Chain Management untuk Pertumbuhan Profitabilitas Bisnis Signifikan. Mitra Prima Publisher | ISBN 978-602-53938-9-1
- #14, **OEE Demistifikasi**. Rahasia Sukses Menguasai Implementasi Overall Equipment Effectiveness, Mendongkrak Produktivitas dan Peningkatan Profitabilitas Bisnis. Mitra Prima Publisher | ISBN 978-623-09-3942-6 (PDF)
- #15, **Gincu Sabuk PUTIH** (e-Book, PDF). Buku Pegangan Para White-Belt LEAN SIX SIGMA untuk mencapai Kinerja Produktivitas Maksimal Di Tempat Kerja dan Lulus Ujian Kualifikasi Tanpa Perlu Repot Mengulang. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-4083-5 (PDF)
- #16, **The Right Conflict Formula** (e-Book, PDF). Menjadi Pemimpin yang mampu Meracik Konflik Produktif di Tempat Kerja dan Bisnis. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-623-09-3943-3 (PDF)
- #17, **Becoming Professional Procurement Manager** (e-Book, PDF). Rahasia Menjadi Manajer Pengadaan Profesional. Mitra Prima Publisher | ISBN: Dalam Proses
- #18, **PPIC, Production Planning Inventory Control**; Mendongkrak kinerja profitabilitas dengan cara cerdas. Mitra Prima Publisher | ISBN: Dalam Proses
- #19, **Wastology**. Waste Elimination using 5S Method Lean Manufacturing. Langkah Demi Langkah Penerapan 5S. Strategi Pintar Mengeliminasi Pemborosan untuk Produktivitas Maksimal dan Keunggulan Kompetitif dengan Metodologi 5S yang Kongkrit. Mitra Prima Publisher. ISBN: Dalam Proses
- #20, **Rule for Success in Your Daily Working** . BENTO Strategi Manajemen Waktu Sehari-hari Mencapai Puncak Prestasi. Mitra Prima Publisher. ISBN: Dalam Proses.
- #21, **Game Changer. Sinergi Tanpa Batas!** Formula Rahasia Membangun Tim Hebat di Era Modern. Lebih Kolaboratif, Lebih Produktif! Mitra Prima Publisher. ISBN: Dalam Proses.



[in](#) Wawang Sukmoro    [d](#) jagokaizen  
[@wsukmoro](#)    [www.jagokaizen.com](#)  
[+62 811 156 56 09](#) | [+62 816729 301](#) | [csetulipmpp.com](#)

## Wawang Sukmoro

Senior Business Consultant  
 ACC, ICF Certified Business Coach  
 LEAN Six Sigma BlackBelt

## Our Products & Services:



### LEAN BUSINESS IMPROVEMENT

- Total Productive Management
- Total Productive Maintenance
- Total Quality Management
- LEAN Business Improvement
- LEAN Manufacturing
- LEAN Six Sigma
- SMART Factory
- 5S Excellence Workplace Management
- Kaizen through GEMBA Power!
- Business Growth Acceleration
- Boosting Sales Performances
- KPI, OKR, & Strategic Business Planning



### LEAN SUPPLY CHAINS ACADEMY

- LEAN Supply Chain
- Sales & Operation Integrated Business Model
- SCM Cost Reduction Margin Improvement
- Sustainability Supply Chain
- Procurement Plus & Sustainability Strategy
- Essential Procurement Skills
- Negotiation Skills
- Sales & Demand Forecasting
- Warehouse Management Improvement
- LEAN Logistic & 3PL
- LEAN Fleet Transportation Management
- Inventory Record Accuracy
- LEAN Inventory Management
- Deadstock Elimination, Turning Loss Into Profit



### EXCELLENCE CENTER LEADERSHIP

- Excellence Supervisor Leadership Program
- Management Trainee Succession Program
- Strengthsfinder Talent & Career Coaching
- Leadership & Executive Coaching
- Coaching Culture
- Effective Communication Skills, HORENSO
- Competencies Based Matrix
- Problem Solving & Creative Innovative Thinking
- Powerful Time Management
- Motivational Seasons
- High Performance Team Building
- Leading Business.

---

Leadership. Management. Team Work.  
Performance Controls. Strategic Deployment.  
Productivity. Profitability.

---



LEAN BUSINESS  
IMPROVEMENT



LEAN  
SUPPLY CHAINS  
ACADEMY



EXCELLENCE  
CENTER LEADERSHIP

COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.  
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



Journey on Empowering  
**People** in **YOUR Business** to **ACCELERATE**  
**Productivity Performance** and **Profitability**

---

**People. Productivity. Profitability.**

---

Phone: +62 816 729 301  
Website: [www.tulipmpp.com](http://www.tulipmpp.com)  
Email: [cs@tulipmpp.com](mailto:cs@tulipmpp.com)

 Wawang Sukmoro

 @wsukmoro

# GEMBA POWER

MENINGKATKAN  
PRODUKTIVITAS  
DENGAN  
GEMBA WALK,  
KAIZEN,  
& LEAN SIX SIGMA

"Gemba tanpa tindakan adalah sekadar jalan-jalan.  
Lean tanpa Six Sigma hanyalah perbaikan kecil,  
Six Sigma tanpa Lean hanyalah angka."



Buku ke-22 dari seorang Coach & Mentor  
produktivitas dan profitabilitas, Wawang Sukmoro.



@wsukmoro | Wawang Sukmoro  
[www.jagokaizen.com](http://www.jagokaizen.com)  
<https://linktr.ee/wsukmoro>

**Produktivitas**



1 2345 67890 1234