



COACHING KATA

**10 Menit COACHING saat GENBA
yang Mengubah Produktivitas Tim Anda.**

*Coaching langsung
di lantai kerja untuk hasil nyata.*

SAFETY

QUALITY

PRODUCTIVITY

Dilengkapi:

- Toyota Kata
- T-GROW Coaching
- Genba Power
- Powerful Questions
- Productivity Framework
- Case Studies



Wawang Sukmoro

Penulis Buku ke-30

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant

COACHING KATA.

**10 Menit COACHING saat GENBA
yang Mengubah Produktivitas Tim Anda.**

Coaching langsung di lantai kerja untuk hasil nyata.



Wawang Sukmoro

Penulis Buku ke-30

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant

PT Mitra Prima Produktivitas

COACHING KATA.

10 Menit COACHING saat GENBA yang Mengubah Produktivitas Tim Anda.

Coaching langsung di lantai kerja untuk hasil nyata.

Penulis: Wawang Sukmoro

Cover, editing, layout: Lia & Wawang

Picture & illustration:

www.CANVA.com & www.FREEPIK.com

Subscription purchase:

mitraprimaproduktivitas@gmail.com

Ukuran buku: A5, 148 x 210 mm
220 halaman

ISBN e-book: Dalam Proses Pengurusan ISBN (PDF)

Diterbitkan oleh:

PT Mitra Prima Produktivitas

Kabupaten Bekasi, Jawa barat.

cs@tulipmpp.com | +62 816 729 301

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menterjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seijin 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, 2026

T-GROW COACHING KATA DI GENBA

10 Menit yang Mengubah Cara Berpikir

1. BASA-BASI • 0,5 MENIT

Membangun koneksi, menciptakan rasa aman, & membuka percakapan secara humanis

2. THEME & GOAL • 2 MENIT

Menentukan fokus diskusi & arah target yang jelas serta terukur

3. REALITY • 2 MENIT

Menggali kondisi aktual berbasis fakta & data, bukan asumsi

4. OPTION • 3 MENIT

Mendorong eksplorasi alternatif solusi dari pelaksana lapangan

6. PENUTUP • 0,5 MENIT

Memberikan penguatan, apresiasi, & menjaga motivasi tim

6. PENUTUP • 0,5 MENIT

Memberikan penguatan, apresiasi, & menjaga motivasi tim



“Bukan durasi yang menentukan dampak, tetapi kualitas percakapan yang membentuk cara berpikir.”

Bukan durasi yang menentukan dampak, tetapi kualitas percakapan yang membentuk cara berpikir.

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.jagokaizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirrahim.

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, kesehatan, dan kesempatan yang senantiasa diberikan, sehingga karya ini dapat diselesaikan dengan baik. Selawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, serta para sahabat yang telah memberikan teladan dalam kepemimpinan yang penuh hikmah, keteladanan, dan keikhlasan.

Buku ini merupakan karya ke-80 yang kami tulis dengan judul ***“COACHING KATA: 10 Menit COACHING saat GENBA yang Mengubah Produktivitas Tim Anda. Coaching langsung di lantai kerja untuk hasil nyata.”*** Dan buku ini lahir dari perjalanan panjang praktik, refleksi, dan pembelajaran di berbagai organisasi, dengan harapan dapat memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kualitas berpikir dan kinerja di dunia kerja.

Ucapan terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada keluarga tercinta—istri, anak, dan seluruh anggota keluarga—atas dukungan yang begitu berarti. Kehadiran sederhana, mulai dari secangkir kopi hangat hingga pengertian atas waktu yang harus difokuskan untuk menulis, menjadi energi penting dalam menyelesaikan buku ini.

Saya juga menyampaikan apresiasi yang tulus kepada klien PT Mitra Prima Produktivitas yang selama ini tidak hanya memberikan dukungan secara profesional, tetapi juga menjadi mitra bertumbuh dalam menciptakan operasi bisnis yang lebih produktif, efektif, dan berkelanjutan.

Terima kasih kepada para asosiasi yang telah memberikan dukungan, ruang belajar, serta kesempatan kolaborasi yang sangat berharga, di antaranya Phitagoras Global Duta, Catalyst Consulting, Top Coach Indonesia, Business Wisdom Indonesia, Pilar Media, Sand Bosum Indonesia, serta berbagai pihak lainnya—baik institusi maupun individu—yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Dukungan tersebut menjadi bagian penting dalam perjalanan kami untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih luas bagi peningkatan produktivitas di Indonesia.

Ucapan terima kasih yang tulus juga saya sampaikan kepada para guru dan pembimbing dalam perjalanan produktivitas dan pengembangan diri—Taninoto-san, Tanda-san, Samuel-san, dan Nakamura-san—yang telah memberikan wawasan, keteladanan, dan inspirasi berharga. Apresiasi yang sama saya sampaikan kepada para Master dan Mentor Coach dari Coaching Indonesia Edukasi, serta kepada Tanadi Santoso sebagai BWI Strength Coach Gallup, yang turut memperkaya perspektif dan praktik dalam membangun manusia yang bertumbuh dan berdaya saing.

Terima kasih kepada para guru penulisan—Mr. AHA (Andreas Harefa), Mas Anang YB, Mas Eddy Zaqueus, Pak Her, dan Abang Hasudungan—yang terus menyalakan semangat dan konsistensi dalam perjalanan menulis ini.

Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada rekan-rekan di LinkedIn, TikTok, Instagram, serta pengunjung website **www.jagokaizen.com** yang secara konsisten memberikan masukan, inspirasi, dan dukungan positif. Interaksi dan pembelajaran bersama ini menjadi penguat bahwa perjalanan bertumbuh tidak pernah dilakukan sendiri, melainkan melalui kolaborasi dan semangat berbagi.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat, membuka wawasan, dan menjadi bagian dari perjalanan pembelajaran yang berkelanjutan.

Bekasi, 20 Maret 2026

Semangat Pagi dan Salam Produktivitas!

Wawang Sukmoro

Penulis Buku ke-30

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant

Sample only for ISBN



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Di banyak organisasi, upaya perbaikan sering dilakukan dengan penuh semangat, namun tidak selalu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan. Bukan karena kurangnya alat atau metode, melainkan karena cara berpikir yang mendasari tindakan tersebut belum berkembang secara sistematis.

Di sinilah konsep ‘Toyota Kata’ menjadi sangat penting. ‘Toyota Kata’ dapat dipahami sebagai pola kebiasaan berpikir dan bertindak yang dilatih secara terus-menerus untuk mencapai kondisi target melalui eksperimen bertahap. Pendekatan ini mengintegrasikan ‘Improvement Kata’—sebagai pola berpikir ilmiah dalam perbaikan—dan ‘Coaching Kata’—sebagai mekanisme untuk melatih dan menumbuhkan kemampuan tersebut dalam diri individu dan tim.

Praktik ini bukan sekadar teori, melainkan fondasi yang membawa Toyota menjadi salah satu organisasi yang paling disegani di dunia. Konsistensi dalam mutu, efisiensi dalam proses, serta kemampuan adaptasi yang tinggi tidak lahir dari proyek sesaat, tetapi dari disiplin berpikir yang dibangun setiap hari di ‘Genba’. Di sanalah pembelajaran terjadi—melalui observasi langsung, eksperimen kecil, dan dialog yang terarah.

Buku ini mengajak pembaca untuk melihat kepemimpinan dari perspektif yang lebih mendasar. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan hasil, tetapi mengembangkan cara berpikir tim. Melalui ‘Coaching Kata’, pemimpin belajar hadir dalam percakapan, mengajukan pertanyaan yang tepat, dan membantu tim memahami proses serta belajar dari setiap langkah yang diambil.

Pendekatan ini sejalan dengan 'scientific thinking'—menguji asumsi, mengamati hasil, dan menyesuaikan tindakan secara berkelanjutan. Dalam proses tersebut, kualitas perhatian, kemampuan mendengarkan, dan kesadaran menjadi elemen kunci dalam membangun pembelajaran yang sesungguhnya.

Melalui integrasi 'Coaching Kata', 'Improvement Kata', dan 'Kaizen', buku ini tidak hanya menawarkan kerangka berpikir, tetapi juga panduan praktis untuk membangun budaya belajar di organisasi.

Pada akhirnya, organisasi tidak berubah karena menemukan solusi yang lebih cepat, tetapi karena membangun cara berpikir yang lebih baik.

Dan perubahan itu selalu dimulai dari satu percakapan.

Bekasi, 20 Maret 2026

Semangat Pagi dan Salam Produktivitas!

Wawang Sukmoro

Penulis Buku ke-30

ICF Certified Business Coach & Senior Business Consultant





**Wawang
Sukmoro**



jagokaizen



**@wsukmoro
@jago.kaizen**



**cs@tulipmpp.com
+62 816 729 301**

www.jagokaizen.com



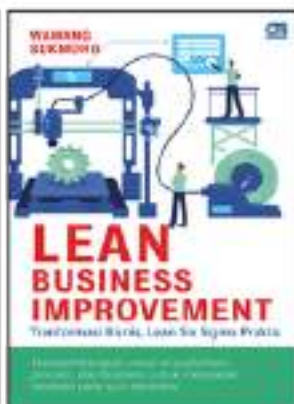
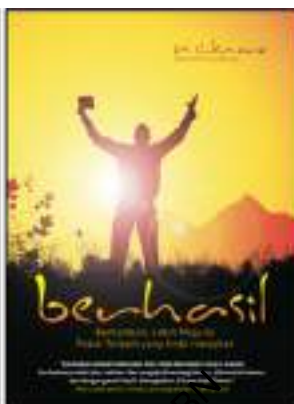
DOWNLOAD

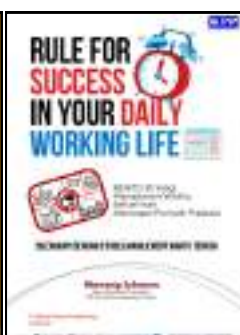
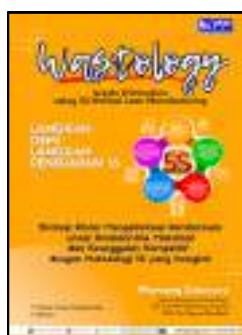
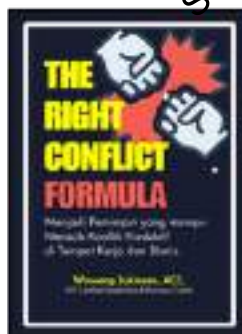
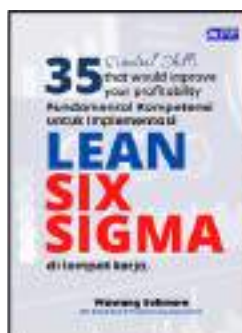
www.jagokaizen.com

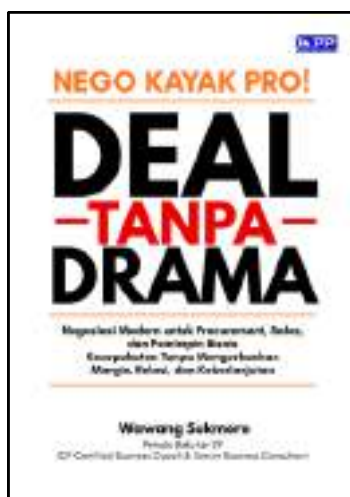
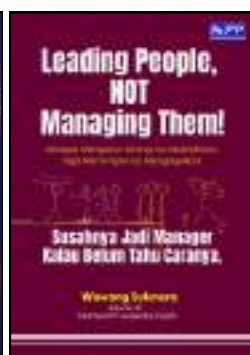


Blog Articles

<https://bit.ly/ebookgratisjagokaizen>









Sample only for ISBN
↓

↓ **DOWNLOAD**

www.jagokaizen.com

Blog Articles



Buku ke-25 Wawang Sukmoro

<https://bit.ly/ebookgratisjagokaizen>

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.jagokaizen.com
Email: 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.

DAFTAR ISI

UCAPAN TERIMA KASIH	vi
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xviii
PENDAHULUAN	1

7 **BAGIAN 1: PERJALANAN MEMAHAMI 'COACHING KATA'**

- 8 **BAB 1 PINTU PEMBUKA 'COACHING KATA'**
- DORONGAN 'COACHING KATA'
 - MAKNA 'KATA' YANG PALING DALAM
 - BERBAGAI PENINGKATAN PENGEMBANGAN MANUSIA
 - FOKUS MATERI PERCAKAPAN
 - ORGANISASI HEBAT MEMBUTUHKAN 'COACHING KATA'

21 **BAB 2 ALASAN PENINGKATAN KINERJA SERING GAGAL**

- PERBEDAAN 'KATA' DENGAN 'KAIZEN'
- KAIZEN ITU AKTIVITAS PENINGKATAN KINERJA BERKELANJUTAN
- KETIKA IMPROVEMENT MENJADI SEKADAR PROGRAM
- DUA JENIS PERUBAHAN DALAM IMPROVEMENT
- PERAN 'TOYOTA KATA' DALAM PERUBAHAN CARA BERPIKIR
- 'PDCA' ITU BERPIKIR SISTEMATIS
- MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN OPERASIONAL
- MENGGABUNGKAN 'KAIZEN' DAN 'KATA'

29 **BAB 3 'COACHING KATA' SEBAGAI TINDAKAN KUNCI**

- FUNDAMENTAL FILOSOFI 'COACHING KATA'



DAFTAR ISI

33 **BAGIAN 2: KEPEMIMPINAN 'COACHING KATA'**

34 **BAB 4 FONDASI BUDAYA KEPEMIMPINAN DI TOYOTA**

- JALAN HEBAT KEHIDUPAN BUDAYA TOYOTA
- COACHING KATA MENGHASILKAN KINERJA YANG KONSISTEN
- COACHING KATA BAGI ORGANISASI BISNIS INDONESIA

41 **BAB 5 TIGA KOMBINASI: 'COACHING KATA', 'IMPROVEMENT KATA', DAN 'KAIZEN'**

- JANGAN MEREMehkan DAMPAK HEBAT 'KAIZEN' DAN 'PDCA'
- 'IMPROVEMENT KATA', POLA BERPIKIR ILMIAH DALAM PERBAIKAN
- 'KAIZEN' DAN 'PDCA' SEBAGAI MEKANISME PERBAIKAN
- PAHAMI PROSES SEBELUM MENYELESAIKAN MASALAH
- PERAN '7 BASIC QC TOOLS' DALAM ANALISIS MASALAH
- 8 LANGKAH 'PROBLEM SOLVING' BERBASIS 'PDCA'
- PERAN 'COACHING KATA' DALAM PENGEMBANGAN KEMAMPUAN
- ALASAN PENTING PENGEMBANGAN KEMAMPUAN
- PERAN 'COACHING KATA' PADA DIALOG 'PROBLEM SOLVING'
- ILUSTRASI DIALOG 'COACHING KATA' DI 'GEMBA'
- PERTANYAAN PRAKTIS 'COACHING KATA' DI LAPANGAN
- KESALAHAN UMUM SAAT MELAKUKAN 'COACHING KATA'
- DARI DIALOG PEMIMPIN DAN TEMPAT KERJANYA MENJADI BUDAYA



DAFTAR ISI

69

BAB 6 PERAN COACH DI LINI KERJA

- FOKUS PADA PROSES BERPIKIR, BUKAN HANYA HASIL AKHIR
- GUNAKAN PERTANYAAN UNTUK MEMBANGUN PEMAHAMAN
- LAKUKAN SECARA KONSISTEN DALAM AKTIVITAS KERJA SEHARI-HARI

73

BAB 7 DARI 'BOSS' KE 'COACH'

- COACHING BUKAN PEMERIKATAN PALING TEPAT?
- MENGEMBANGKAN MANUSIA DENGAN CARA BERTANYA
- MEMAHAMI SIAPA YANG SIAP UNTUK DI-'COACHING'

84

BAGIAN 3: MINDSET KESEHARIAN 'COACHING KATA'

85

BAB 8 PRAKTIK 'COACHING KATA' MIKE ROTHER

- 'TOYOTA KATA' DAN 'COACHING KATA'

90

BAB 9 'MINDSET' & CARA PIKIR SEORANG 'COACH'

- HADIR UNTUK 'COACHEE' SEPENUHNYA

96

BAB 10 CARA BERPIKIR ILMIAH DAN LATERAL DI DALAM 'COACHING'

- BERPIKIR SECARA 'SCIENTIFIC THINKING'

102

BAB 11 MENDENGARKAN EFEKTIF SEBAGAI FONDASI 'COACHING'

- R.A.S.A MENDENGARKAN EFEKTIF
- HAMBATAN UMUM DALAM MENDENGARKAN

108

BAB 12 MENDENGARKAN YANG TIDAK TERUCAP

- MEMBACA DARI YANG TERLIHAT
- MENINTEGRASIKAN SEMUA SINYAL ENERGI PERCAKAPAN

DAFTAR ISI

119

BAB 13 KETIKA ENERGI DAN WAKTU BISA BERBICARA

- ENERGI DAN WAKTU DI SESI COACHING

125

BAGIAN 4: 'COACHING KATA' DAN 'MODEL T-GROW'

126

BAB 14 'COACHING' MEMBANGUNKAN KESADARAN DAN TANGGUNG-JAWAB

- KESADARAN TERHADAP GAP SEBAGAI TITIK AWAL KINERJA
- PERAN COACHING DALAM MEMBANGUN KESADARAN
- 'TOYOTA KATA' DAN 'COACHING' MODEL T-GROW
- EMPAT LANGKAH COACHING KATA'

136

BAB 15 'COACHING' 3 MENIT ATAU 10 MENIT?

- 'COACHING' 3 MENIT ALA MAMORU ITOH
- 'COACHING' CEPAT 10 MENIT

141

BAB 16 T-GROW DALAM PRAKTIK 'COACHING'

- 'COACHING' SINGKAT YANG BERDAMPAK NYATA
- FRAMEWORK T-GROW COACHING
- DARI 'AWARENESS' KE 'ACCOUNTABILITY'

152

BAGIAN 5: 'COACHING KATA' PADA KEGIATAN 'GENBA'

153

BAB 17 FONDASI 5 GEN PADA GENBA POWER

- 5 PRINSIP 'GEN' DALAM MANAJEMEN
- URUTAN BERPIKIR TEPAT 'GENBA'
- 'GENBA' SEBAGAI TEMPAT BELAJAR
- 5 GEN SEBAGAI DISIPLIN BERPIKIRSEBELUM BERTINDAK
- IMPLIKASI 'COACHING KATA' PADA KEGIATAN 'GENBA'



DAFTAR ISI

164

BAB 18 GENBA, MATA KAIZEN, DAN KETAJAMAN OBSERVASI

- KETAJAMAN MATA KAIZEN
- 'MATA KAIZEN' TIDAK MUNCUL SECARA OTOMATIS
- HUBUNGAN MATA KAIZEN DENGAN 'SCIENTIFIC THINKING'
- MATA KAIZEN DI GENBA MELIHAT ANOMALI
- MELATIH SENSITIVITAS TERHADAP KONDISI ANOMALI SAAT GENBA
- SEPULUH HAL YANG PERLU DIAMATI DI SAAT 'GENBA'
- LIMA PERTANYAAN PENGAKTIF FUNGSI MATA KAIZEN

174

BAB 19 'COACHING KATA' DALAM PRAKTIK OPERASIONAL HARIAN

- GENBA SEBAGAI RUANG BELAJAR
- 'DAILY COACHING CYCLE'
- 'DAILY COACHING CYCLE' & 'PERFORMANCE CONTROL SYSTEM'

185

BAGIAN 6: MEMBANGUN BUDAYA 'COACHING KATA' DI ORGANISASI BISNIS

186

BAB 20 INTEGRASI 'COACHING KATA' DENGAN BEST PRACTICE LAINNYA

- KETAJAMAN MATA KAIZEN
- 'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN 'KAIZEN'
- 'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN 'HOSHIN KANRI'
- 'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN 'VALUE STREAM IMPROVEMENT'
- 'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN SISTEM IMPROVEMENT ORGANISASI
- DARI 'TOOLS' KE CARA BERPIKIR DAN BERTINDAK
- ALAT-ALAT & FRAME-WORK PADA IMPLEMENTASI 'COACHING KATA'

DAFTAR ISI

197

BAB 21 MEMBANGUN BUDAYA 'COACHING KATA'

- 'SCIENTIFIC THINKING' DAN 'LEARNING ORGANIZATION'
- SISTEM PENGUAT: 'COACHING CHAIN' DAN 'CASCADE LEARNING'
- IMPLEMENTASI NYATA, DARI PILOT AREA KE BUDAYA
- COACHING KATA JOURNEY

203

BAB 22 30 HARI PRAKTIK 'COACHING KATA' DENGAN 'T-GROW'

- PRINSIP PRAKTIK YANG HARUS DIJAGA
- POLA PERCAKAPAN VARIAN: 10-15 MENIT
- RENCANA PRAKTIK 'COACHING KATA' DALAM 30 HARI
- KESALAHAN UMUM YANG PERLU DIHINDARI DI 'COACHING KATA'
- INDIKATOR KEBERHASILAN 30 HARI IMPLEMENTASI 'COACHING KATA'

PENUTUP 212

DAFTAR PUSTAKA 215

LAMPIRAN 218

TENTANG PENULIS 224



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.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

PENDAHULUAN

'Toyota Kata' menghadirkan sebuah cara berpikir yang menempatkan pembelajaran sebagai inti dari keunggulan organisasi. Melalui 'Improvement Kata', organisasi tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi pada proses pencapaian hasil tersebut melalui eksperimen kecil yang terarah dan berkelanjutan. Pendekatan ini selaras dengan semangat 'Kaizen', yaitu perbaikan yang dilakukan setiap hari hingga menjadi kebiasaan kerja yang melekat dalam budaya organisasi.

Di sisi lain, **'Coaching Kata'** berperan sebagai mekanisme utama untuk menanamkan pola pikir tersebut kepada setiap individu. Peran pemimpin tidak lagi sebatas memberikan solusi, melainkan membimbing melalui pertanyaan yang sistematis agar tim mampu berpikir, belajar, dan berkembang secara mandiri. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga membangun kemampuan 'problem solving' yang berkelanjutan di seluruh level.

Salah satu pendekatan praktis yang memperkuat proses tersebut adalah **'TGROW'**, yaitu kerangka 'coaching' yang terdiri dari **'Theme', 'Goal', 'Reality', 'Options', dan 'Will/Way-forward'**. Model ini membantu percakapan menjadi lebih terstruktur, fokus, dan efektif dalam waktu yang relatif singkat.

Dalam konteks 'Coaching Kata', 'TGROW' berfungsi sebagai alat bantu untuk menjaga alur pertanyaan tetap sistematis, sehingga proses 'coaching' selaras dengan prinsip 'scientific thinking' dan eksperimen bertahap.

Implementasi nyata dari integrasi ini terjadi di 'genba' melalui praktik 'Genba Coaching Kata' dan 'Quick Coaching' selama sepuluh menit. Pemimpin hadir langsung di lapangan, mengamati fakta secara objektif, kemudian membimbing tim melalui pertanyaan yang terarah. Interaksi yang dilakukan secara konsisten tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun budaya belajar yang kuat. Pada akhirnya, menjadi seorang 'coach' di tempat kerja berarti mampu menciptakan dampak melalui pertanyaan yang tepat, bukan sekadar memberikan jawaban cepat.

Buku COACHING KATA karya Wawang Sukmoro yang ketiga puluh ini disusun secara sistematis dalam enam bagian utama, dua puluh dua bab, dan kurang lebih dua ratus dua puluh halaman yang saling terhubung membentuk satu alur pembelajaran yang utuh. Buku ini dirancang untuk mengembangkan 'improvement thinking' melalui praktik 'coaching' di 'genba', dengan tujuan meningkatkan kinerja 'Safety', 'Quality', dan 'Produktivitas' secara berkelanjutan menuju 'Operational Excellence'. Setiap bagian tidak berdiri sendiri, melainkan membangun fondasi, memperkuat pola pikir, dan mengarahkan pada implementasi nyata di dunia kerja.

Bagian satu: Perjalanan Memahami 'Coaching Kata' terdiri atas tiga bab, yaitu Bab satu, Bab dua, dan Bab tiga.

Bagian ini menjadi fondasi utama yang mengajak pembaca memahami makna terdalam dari 'Kata', mengapa banyak inisiatif peningkatan kinerja gagal, serta bagaimana 'Coaching Kata' berperan sebagai tindakan kunci dalam membangun cara berpikir yang benar. Fokus utamanya adalah menggeser paradigma dari sekadar mencari solusi menuju pengembangan kemampuan berpikir yang sistematis dan ilmiah.

Bagian dua: Kepemimpinan 'Coaching Kata' terdiri atas empat bab, yaitu Bab empat hingga Bab tujuh. Pada bagian ini, pembaca diajak memahami peran kepemimpinan dalam membangun budaya 'coaching' seperti yang diterapkan di Toyota. Bahasan mencakup integrasi antara 'Coaching Kata', 'Improvement Kata', dan 'Kaizen', serta transformasi peran pemimpin dari seorang atasan menjadi seorang 'coach' yang mengembangkan manusia melalui pertanyaan yang tepat dan konsisten.

Bagian tiga: Mindset Keseharian 'Coaching Kata' terdiri atas enam bab, yaitu Bab delapan hingga Bab tiga belas. Bagian ini memperdalam aspek internal seorang 'coach', mulai dari praktik 'Coaching Kata', pola pikir ilmiah 'scientific thinking', hingga kemampuan mendengarkan secara efektif, termasuk memahami sinyal non-verbal dalam percakapan. Inti dari bagian ini adalah membentuk kualitas kehadiran dan kesadaran dalam setiap interaksi.

Bagian empat: 'Coaching Kata' dan Model 'T-GROW' terdiri atas tiga bab, yaitu Bab empat belas hingga Bab enam belas.

Pada bagian ini, pembaca diperkenalkan dengan kerangka kerja praktis 'T-GROW' sebagai panduan dalam percakapan 'coaching' yang terstruktur. Bahasan difokuskan pada bagaimana membangun kesadaran, mendorong tanggung jawab, serta menjalankan 'coaching' secara singkat namun berdampak dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Bagian lima: 'Coaching Kata' pada Kegiatan 'Genba' terdiri atas tiga bab, yaitu Bab tujuh belas hingga Bab sembilan belas. Bagian ini membawa pembaca ke inti praktik di lapangan, yaitu 'genba' sebagai tempat belajar nyata. Dibahas tentang prinsip 'Jima Gen', ketajaman observasi melalui 'Mata Kaizen', serta bagaimana 'coaching' diintegrasikan dalam aktivitas operasional harian melalui 'daily coaching cycle'.

Bagian enam: Membangun Budaya 'Coaching Kata' di Organisasi Bisnis terdiri atas tiga bab, yaitu Bab dua puluh hingga Bab dua puluh dua. Bagian ini menjadi puncak perjalanan buku yang mengarahkan pembaca pada implementasi skala organisasi. Bahasan mencakup integrasi dengan berbagai 'best practice', pembangunan sistem budaya 'coaching', serta panduan praktis tiga puluh hari untuk mulai menjalankan 'Coaching Kata' secara konsisten dan terukur.

Secara keseluruhan, buku ini tidak hanya menjelaskan apa itu 'Coaching Kata', tetapi juga menunjukkan bagaimana cara berpikir, berlatih, dan membangunnya menjadi budaya organisasi.

Perjalanan ini dirancang untuk membantu pembaca mengembangkan ‘improvement thinking’ melalui ‘coaching’ di ‘genba’, sehingga mampu meningkatkan kinerja ‘Safety’, ‘Quality’, dan ‘Produktivitas’ secara berkelanjutan menuju ‘Operational Excellence’.

Mungkin Anda bertanya, bagaimana sebaiknya membaca buku ini? Tidak ada metode yang kaku atau cara yang harus diikuti, karena buku ini dirancang agar dapat memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan Anda—di bagian mana pun Anda memulainya, baik dari awal, tengah, maupun akhir. Anda dapat membacanya secara runtut dari halaman pertama hingga terakhir. Namun, pembaca yang reflektif mungkin memilih memulai dari sampul belakang, mengenal penulis, menelusuri lampiran dan daftar pustaka, kemudian beralih ke daftar isi, ucapan terima kasih, kata pengantar, hingga pendahuluan sebelum masuk ke inti bahasan secara bertahap. Apa pun pendekatan yang Anda pilih, semuanya bernilai.

Yang pasti, merupakan sebuah kebahagiaan bahwa buku ini telah sampai ke tangan Anda. Semoga buku ini memberikan manfaat nyata, menjadi bagian dari perjalanan pengembangan diri Anda, serta membantu membangun keterampilan produktivitas dan meningkatkan kualitas karier profesional secara berkelanjutan.

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.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAGIAN 1

PERJALANAN MEMAHAMI 'COACHING KATA'

Sample only for ISBN



BAB 1

PINTU PEMBUKA 'COACHING KATA'

*Coaching yang sesungguhnya terjadi
ketika pemimpin bertanya
dan membantu individu menemukan jawabannya sendiri.*

DORONGAN 'COACHING KATA'

Ketertarikan saya terhadap konsep 'Toyota Kata' tidak muncul secara tiba-tiba. Ketertarikan tersebut tumbuh melalui perjalanan belajar yang cukup panjang dalam memahami praktik 'Continuous Improvement', khususnya yang berakar pada filosofi manajemen Toyota.

Salah satu tokoh yang sangat memengaruhi pemahaman saya adalah Mike Rother. Melalui riset yang mendalam terhadap praktik manajemen di Toyota, Mike Rother berhasil merumuskan pola berpikir dan cara kerja yang sebelumnya bersifat implisit menjadi konsep yang lebih sistematis dan dapat dipelajari oleh organisasi lain.

Dari karya-karya tersebut, terlihat bahwa keberhasilan Toyota tidak hanya bertumpu pada alat manajemen atau teknik perbaikan proses, tetapi pada pola latihan berpikir yang dilakukan secara konsisten di dalam organisasi.

Saya memperoleh banyak pembelajaran dari karya-karya Mike Rother, terutama melalui tiga buku penting.

Buku pertama, **'Toyota Kata'** (2009), menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengembangkan kemampuan berpikir ilmiah untuk menjalankan perbaikan berkelanjutan.

Buku kedua, **'The Toyota Kata Practice Guide'** (2017), memberikan panduan praktis mengenai bagaimana pola latihan tersebut diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Buku ketiga, **'Toyota Kata Culture'** (2017), memperluas perspektif dengan menunjukkan bagaimana praktik 'Toyota Kata' dapat berkembang menjadi budaya organisasi yang adaptif, mampu belajar secara berkelanjutan, serta siap menghadapi perubahan.

Ketertarikan saya terhadap konsep ini juga memiliki dimensi yang cukup personal. Ketika masih muda, saya pernah mempelajari Karate hingga mencapai sabuk hijau (Kyu 4–3). Dari pengalaman tersebut, saya mulai memahami makna 'kata' dalam seni bela diri, yaitu sebagai rangkaian gerakan dasar yang dilatih secara berulang hingga menjadi refleksi alami. Melalui latihan seperti itu, seseorang tidak hanya memahami teknik secara teoretis, tetapi juga menginternalisasikannya melalui praktik yang disiplin dan konsisten.

Ketika kemudian saya mengenal istilah 'Toyota Kata', muncul ketertarikan yang kuat. Saya melihat adanya kesamaan filosofi antara latihan dalam seni bela diri dan praktik pembelajaran dalam organisasi. Keduanya sama-sama menekankan pentingnya melatih pola dasar secara konsisten hingga membentuk kebiasaan.

Di sisi lain, selama lebih dari tujuh tahun saya juga menekuni dunia 'coaching' profesional dan memperoleh sertifikasi PCC ('Professional Certified Coach'). Karena itu, ketika pertama kali mendengar istilah 'Coaching Kata', saya merasakan seolah-olah menemukan titik temu antara dua dunia yang selama ini saya tekuni, yaitu praktik 'Continuous Improvement' dan praktik 'coaching'.

Perjalanan membaca berbagai literatur tentang Toyota, mulai dari karya Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Masaaki Imai, hingga Jeffrey K. Liker, James P. Womack, Daniel T. Jones, John Shook, dan Bob Emiliiani, semakin memperkuat keyakinan saya untuk menulis buku ini.

Dari perjalanan belajar tersebut, lahirlah buku yang kini berada di tangan pembaca. Buku ini merupakan upaya sederhana untuk membantu pembaca memahami bagaimana konsep 'Coaching Kata' dapat digunakan sebagai cara melatih organisasi agar mampu berpikir, belajar, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.



MAKNA 'KATA' YANG PALING DALAM

Kata 'kata' berasal dari bahasa Jepang yang secara harfiah dapat diartikan sebagai pola, bentuk, atau cara melakukan sesuatu secara baku. Namun, dalam praktiknya, makna 'kata' jauh lebih dalam daripada sekadar bentuk.

Dalam budaya Jepang, 'kata' merepresentasikan proses belajar melalui latihan yang dilakukan berulang-ulang.

Pengulangan tersebut hingga membentuk kebiasaan yang alami. Melalui pengulangan tersebut, seseorang tidak hanya memahami suatu keterampilan secara konseptual, tetapi juga menginternalisasikannya hingga menjadi bagian dari refleks tindakan. Karena itu, konsep 'kata' dapat ditemukan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat Jepang, mulai dari seni bela diri hingga praktik kerja sehari-hari.

Dalam seni bela diri seperti Karate, 'kata' merujuk pada rangkaian teknik yang disusun secara sistematis dan dilatih secara berulang. Rangkaian gerakan tersebut menggambarkan simulasi pertarungan melawan beberapa lawan yang dibayangkan. Bagi seorang praktisi Karate, latihan 'kata' bukan sekadar menghafal gerakan. Latihan tersebut bertujuan membentuk koordinasi tubuh, melatih keseimbangan, menanamkan disiplin gerakan, serta mengembangkan refleks yang tepat ketika menghadapi situasi nyata.

Seorang praktisi Karate dapat mengulang satu 'kata' hingga ratusan, bahkan ribuan kali. Melalui pengulangan yang konsisten tersebut, gerakan yang pada awalnya dilakukan secara sadar perlahan berubah menjadi keterampilan otomatis yang tertanam kuat di dalam tubuh dan pikiran.

Prinsip yang sama kemudian diadopsi dalam sistem manajemen Toyota melalui konsep 'Toyota Kata' yang dipopulerkan oleh Mike Rother. Dalam konteks organisasi, 'kata' tidak lagi berbentuk gerakan fisik, melainkan pola berpikir dan pola kerja yang dilatih secara konsisten.

Toyota menggunakan pendekatan ini untuk membangun kebiasaan berpikir ilmiah dalam melakukan perbaikan berkelanjutan.

Dua praktik utama yang dikenal dalam pendekatan ini adalah 'Improvement Kata' dan 'Coaching Kata'. 'Improvement Kata' merupakan pola berpikir sistematis untuk melakukan perbaikan secara bertahap dengan memahami arah atau tantangan yang ingin dicapai, memahami kondisi saat ini, menetapkan 'target condition', serta melakukan eksperimen kecil untuk bergerak menuju kondisi tersebut.

Sementara itu, 'Coaching Kata' merupakan pola dialog 'coaching' yang digunakan pemimpin untuk membantu anggota tim mengembangkan cara berpikir ilmiah melalui pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur.

Melalui latihan yang dilakukan secara konsisten, kemampuan pemecahan masalah tidak lagi sekadar menjadi metode kerja, tetapi berkembang menjadi kebiasaan berpikir di dalam organisasi.

Dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Jepang, konsep 'kata' juga sangat melekat. 'Kata' sering dipahami sebagai cara melakukan sesuatu dengan benar sesuai tradisi atau standar yang telah teruji.

Prinsip ini dapat ditemukan dalam berbagai praktik budaya, seperti seni minum teh ('chanoyu'), kaligrafi Jepang ('shodo'), seni memasak, hingga praktik pelayanan pelanggan yang dikenal melalui konsep 'omotenashi'.

Dalam berbagai praktik tersebut, seseorang biasanya memulai dengan mempelajari pola dasar yang benar melalui proses meniru dan berlatih secara disiplin. Setelah pola dasar tersebut benar-benar dikuasai, barulah kreativitas dan inovasi berkembang secara alami.

Dari berbagai konteks tersebut terlihat bahwa makna 'kata' memiliki esensi yang sama, yaitu pola latihan dasar yang diulang secara disiplin hingga membentuk kemampuan, kebiasaan, dan cara berpikir yang benar.

BERBAGAI PENDEKATAN PENGEMBANGAN MANUSIA

Dalam dunia kerja modern, seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengelola pekerjaan. Seorang pemimpin juga memiliki tanggung jawab penting untuk mengembangkan manusia.

Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti 'coaching', 'mentoring', 'training', 'consulting', maupun 'counseling'. Istilah-istilah tersebut sering muncul dalam percakapan organisasi maupun program pengembangan kepemimpinan. Namun, dalam praktiknya, tidak jarang istilah-istilah tersebut digunakan secara bergantian tanpa pemahaman yang memadai mengenai perbedaan tujuan dan pendekatan masing-masing. Padahal, setiap pendekatan memiliki fungsi yang berbeda.

Untuk mempermudah pemahaman, bayangkan sebuah situasi sederhana di tempat kerja. Seorang manajer melihat bahwa produktivitas tim menurun dan laporan kerja sering terlambat diselesaikan. Cara seorang pemimpin merespons situasi tersebut dapat berbeda-beda, tergantung pada pendekatan yang digunakan.

Jika dilihat dari cara membantu seseorang, berbagai pendekatan tersebut dapat ditempatkan pada sebuah spektrum sederhana:



Di sisi kiri spektrum, pendekatan lebih banyak memberikan solusi, arahan, atau pengetahuan kepada seseorang. Pendekatan seperti ini sangat berguna ketika organisasi membutuhkan solusi yang jelas dan cepat. Sebaliknya, di sisi kanan spektrum, pendekatan lebih menekankan proses menggali pemikiran seseorang melalui pertanyaan dan refleksi. Pendekatan ini digunakan ketika tujuan utamanya adalah mengembangkan kemandirian berpikir serta kemampuan 'problem solving'.

Dalam praktik kepemimpinan sehari-hari, seorang pemimpin dapat bergerak di sepanjang spektrum tersebut sesuai dengan kebutuhan situasi.

'Coaching.' 'Coaching' adalah proses pendampingan yang membantu seseorang menemukan solusi melalui refleksi dan pertanyaan yang terstruktur. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak langsung memberikan jawaban.

Misalnya, ketika seorang anggota tim mengalami penurunan produktivitas, seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan 'coaching' mungkin bertanya, "Menurut Anda, bagian mana dari proses kerja yang paling memengaruhi penurunan produktivitas?"

Pertanyaan tersebut membantu anggota tim memahami situasi yang dihadapi dan mulai mencari solusi secara mandiri.

Dalam konteks 'Coaching Kata', pendekatan ini digunakan untuk membantu seseorang mengembangkan pola berpikir ilmiah ('scientific thinking') dalam meningkatkan kinerja proses.

'Consulting.' 'Consulting' adalah proses memberikan analisis profesional serta rekomendasi solusi berdasarkan keahlian tertentu.

Dalam situasi produktivitas yang menurun, seorang konsultan mungkin menganalisis alur kerja tim, lalu memberikan rekomendasi seperti perubahan metode kerja, pengaturan ulang beban kerja, atau penerapan sistem manajemen waktu tertentu. Pendekatan ini efektif ketika organisasi membutuhkan solusi yang cepat dan berbasis keahlian.

'Counseling'. 'Counseling' merupakan proses pendampingan yang berfokus pada dukungan emosional dan psikologis.

Misalnya, jika penurunan produktivitas disebabkan oleh tekanan kerja atau masalah pribadi, seorang 'counselor' dapat membantu individu memahami kondisi emosional yang sedang dialami serta menemukan cara mengelola stres secara lebih sehat. Pendekatan ini lebih berorientasi pada kesejahteraan psikologis individu.

'Facilitation'. 'Facilitation' adalah proses membantu sekelompok orang berdiskusi secara efektif untuk menemukan solusi bersama.

Dalam kasus produktivitas tim yang menurun, seorang fasilitator dapat memimpin sesi diskusi tim untuk mengidentifikasi hambatan yang memengaruhi kinerja serta merumuskan ide perbaikan bersama. Fasilitator tidak memberikan jawaban, tetapi membantu tim menemukan solusi kolektif.

'Mentoring'. 'Mentoring' adalah hubungan pengembangan jangka panjang antara seseorang yang lebih berpengalaman dan seseorang yang sedang berkembang.

Dalam situasi produktivitas yang menurun, seorang mentor mungkin berbagi pengalaman pribadi, misalnya, "Ketika menghadapi situasi yang sama, saya membagi pekerjaan menjadi beberapa tahap kecil. Cara tersebut membantu menjaga fokus dan meningkatkan produktivitas." Melalui pengalaman tersebut, seorang 'mentee' memperoleh wawasan praktis untuk memperbaiki cara kerja.

'Teaching'. 'Teaching' adalah proses menyampaikan pengetahuan secara sistematis.

Sebagai contoh, seorang instruktur mungkin menjelaskan konsep manajemen waktu atau teknik peningkatan produktivitas dalam sebuah sesi pembelajaran kelas. Fokus pendekatan ini adalah transfer pengetahuan.

'Training'. 'Training' adalah proses pembelajaran yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan praktis.

Sebagai contoh, sebuah organisasi dapat menyelenggarakan pelatihan peningkatan produktivitas kerja, di mana peserta mempelajari teknik perencanaan kerja harian, prioritas tugas, serta pengelolaan waktu. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan keterampilan kerja secara langsung.

'Therapy'. 'Therapy' merupakan proses penanganan profesional terhadap masalah kesehatan mental.

Jika penurunan produktivitas berkaitan dengan kondisi psikologis yang lebih serius, seperti stres berat atau kelelahan mental, seorang profesional kesehatan mental dapat membantu individu mengatasi kondisi tersebut melalui proses terapi.



FOKUS MATRIKS PERCAKAPAN

Selain melalui spektrum, berbagai pendekatan tersebut juga dapat dipahami melalui sebuah matriks sederhana yang melihat dua dimensi utama dalam interaksi pengembangan manusia.

Dimensi pertama adalah fokus percakapan, yaitu apakah percakapan lebih banyak membahas masalah atau solusi.

Dimensi kedua yaitu cara membantu, yaitu apakah seseorang membantu melalui pertanyaan atau melalui pemberian jawaban. Dengan menggunakan dua dimensi tersebut, kita dapat melihat empat pendekatan utama berikut.

Fokus Interaksi	Pendekatan
Bertanya + Fokus Masalah	Counseling
Bertanya + Fokus Solusi	Coaching
Memberikan Jawaban + Fokus Masalah	Mentoring / Facilitation
Memberikan Jawaban + Fokus Solusi	Consulting / Training

Dengan menggunakan dua dimensi tersebut, kita dapat melihat empat pendekatan utama.

Matriks ini membantu pemimpin memahami bahwa setiap pendekatan memiliki peran yang berbeda dalam situasi yang berbeda.

Banyak pemimpin meyakini bahwa membantu tim berarti memberikan jawaban.

Padahal dalam banyak situasi, perkembangan manusia justru terjadi ketika seseorang belajar menemukan jawabannya sendiri.

Pada akhirnya, kualitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memberikan jawaban, tetapi juga oleh kemampuan membantu orang lain berpikir, belajar, dan menemukan jawabannya sendiri.



ORGANISASI HEBAT MEMBUTUHKAN 'COACHING KATA'

Dunia bisnis modern bergerak dalam lingkungan yang semakin dinamis dan tidak pasti. Perubahan teknologi berlangsung sangat cepat, kebutuhan pelanggan terus berkembang, dan tingkat persaingan semakin kompleks dari waktu ke waktu.

Dalam situasi seperti ini, banyak organisasi masih mengandalkan solusi cepat atau keputusan instan untuk menyelesaikan masalah yang muncul. Pendekatan tersebut terkadang memberikan hasil dalam jangka pendek, namun tidak selalu menghasilkan solusi yang tepat dan berkelanjutan.

Ketika tantangan bisnis semakin kompleks, organisasi tidak lagi cukup mengandalkan pengalaman masa lalu atau intuisi semata.

Organisasi membutuhkan cara berpikir yang lebih sistematis, terstruktur, dan berbasis pembelajaran. Di sinilah pentingnya mengembangkan 'scientific thinking' di dalam organisasi.

Cara berpikir ilmiah menekankan pada pemahaman kondisi aktual, perumusan hipotesis, serta pengujian melalui eksperimen kecil yang terarah. Pendekatan ini membantu organisasi tidak hanya menyelesaikan masalah yang tampak di permukaan, tetapi juga memahami penyebab mendasar yang sering kali tersembunyi.

Konsep 'Coaching Kata' hadir sebagai cara praktis untuk menumbuhkan kebiasaan berpikir tersebut. Melalui dialog 'coaching' yang terstruktur, seorang pemimpin tidak langsung memberikan jawaban. Sebaliknya, pemimpin membantu anggota tim memahami kondisi saat ini, menetapkan 'target condition', serta melakukan eksperimen kecil untuk bergerak menuju kondisi yang diinginkan.

Melalui praktik yang dilakukan secara konsisten, 'Coaching Kata' membantu membangun kemampuan 'problem solving', mendorong budaya eksperimen yang sehat, serta menciptakan pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja.

Pada akhirnya, kekuatan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi atau teknologi yang dimiliki, tetapi oleh kemampuan organisasi tersebut untuk terus belajar dan beradaptasi.

Dalam konteks inilah 'Coaching Kata' memainkan peran yang sangat penting. 'Coaching Kata' bukan sekadar metode perbaikan proses, melainkan cara sistematis untuk melatih organisasi agar mampu berpikir, bereksperimen, dan belajar setiap hari secara konsisten.



BAB 2

ALASAN PENINGKATAN KINERJA SERING GAGAL

*Coaching Kata bukan memberi solusi,
tetapi melatih cara berpikir
untuk mencapai target kondisi.*

PERBEDAAN 'KATA' DENGAN 'KAIZEN'

Dalam dunia manajemen modern, istilah 'Kaizen', 'Continuous Improvement', dan 'Lean' digunakan secara luas di hampir setiap organisasi yang berupaya meningkatkan kinerja operasional. Berbagai perusahaan menjalankan program improvement, mengadakan 'Kaizen event', serta menerapkan beragam alat 'Lean' seperti '5S', 'value stream mapping', dan 'problem solving tools'.

Namun terdapat satu pertanyaan mendasar yang jarang diajukan secara jujur: Jika begitu banyak organisasi melakukan improvement, mengapa hanya sedikit yang benar-benar mampu mempertahankan budaya perbaikan berkelanjutan?

Banyak program improvement dimulai dengan semangat tinggi. Workshop diselenggarakan, proyek perbaikan diluncurkan, dan indikator kinerja mulai dipantau dengan lebih disiplin.

Namun seiring waktu, energi tersebut sering kali memudar. Aktivitas improvement yang semula aktif perlahan tidak lagi menjadi bagian dari kebiasaan kerja sehari-hari.

Fenomena ini bukan hal yang jarang terjadi. Bahkan banyak praktisi 'Lean' berpengalaman mengakui bahwa mempertahankan improvement jauh lebih sulit dibandingkan memulainya.

Pada titik inilah penting untuk membedakan dua konsep yang sering digunakan secara bergantian: 'Kaizen' dan 'Toyota Kata'.

'Kaizen' berkaitan dengan aktivitas perbaikan proses yang dilakukan secara terus-menerus.

Sebaliknya, 'Toyota Kata' berkaitan dengan pola latihan berpikir yang membuat manusia mampu melakukan perbaikan secara konsisten.

Dengan kata lain, 'Kaizen' memperbaiki proses, sedangkan 'Toyota Kata' melatih cara berpikir yang memungkinkan perbaikan terus terjadi.



KAIZEN ITU AKTIVITAS PENINGKATAN KINERJA BERKELANJUTAN

Istilah 'Kaizen' berasal dari bahasa Jepang yang berarti perubahan menuju kondisi yang lebih baik. Konsep ini dipopulerkan secara global melalui praktik manajemen Jepang, terutama dalam sistem produksi Toyota.

Dalam praktiknya, 'Kaizen' merujuk pada aktivitas perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, keselamatan, dan produktivitas kerja.

Perbaikan dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti:

- 'problem solving'
- siklus 'PDCA'
- observasi di 'genba'
- diskusi tim
- eksperimen perbaikan proses

Di banyak organisasi, 'Kaizen' diwujudkan melalui kegiatan seperti 'Kaizen event', proyek peningkatan proses, atau inisiatif pengurangan pemborosan ('waste'). Pendekatan ini terbukti mampu menghasilkan perbaikan nyata dalam proses kerja.

Namun terdapat satu tantangan besar. Banyak organisasi menjalankan aktivitas 'Kaizen', tetapi tidak berhasil membangun kebiasaan berpikir improvement secara konsisten.



KETIKA IMPROVEMENT MENJADI SEKADAR PROGRAM

Dalam banyak organisasi, program improvement sering berubah menjadi aktivitas jangka pendek yang bersifat proyek.

Fenomena yang umum terjadi antara lain:

- 'problem solving' dilakukan tanpa pola berpikir yang sistematis
- 'Kaizen event' menghasilkan ide, tetapi pembelajaran tidak terdokumentasi
- alat 'Lean' digunakan sebagai teknik, bukan sebagai cara berpikir
- improvement dilakukan sesekali, bukan sebagai kebiasaan harian

Akibatnya, perbaikan yang dilakukan bersifat sementara. Setelah proyek selesai, proses kerja kembali ke kondisi sebelumnya.

Di situasi seperti ini, organisasi tidak mengalami transformasi cara berpikir. Perubahan hanya terjadi pada sebagian proses, bukan pada cara organisasi memahami dan menyelesaikan masalah.



DUA JENIS PERUBAHAN DALAM IMPROVEMENT

Dalam praktik improvement, terdapat dua jenis perubahan yang perlu dipahami secara jelas.

Perubahan pertama adalah perubahan keputusan operasional. Perubahan ini terjadi ketika seseorang memperoleh informasi baru, melakukan analisis, kemudian mengambil keputusan yang lebih tepat.

Sebagai contoh, seorang operator awalnya mengasumsikan bahwa mesin sering berhenti akibat kualitas material yang buruk. Namun setelah melakukan observasi, ditemukan bahwa penyebab utama adalah posisi sensor yang tidak sejajar. Setelah dilakukan perbaikan, mesin kembali berjalan stabil.

Perubahan seperti ini penting dalam improvement. Namun terdapat perubahan kedua yang jauh lebih mendalam.

Perubahan kedua adalah perubahan cara berpikir. Perubahan ini terjadi ketika seseorang tidak hanya mengubah keputusan, tetapi juga mengubah pemahaman terhadap sistem kerja secara keseluruhan.

Sebagai contoh, seseorang yang awalnya percaya bahwa kualitas adalah tanggung jawab departemen 'Quality Control', mulai memahami bahwa kualitas dibangun melalui stabilitas proses produksi.

Pada titik ini, yang berubah bukan hanya keputusan, tetapi kerangka berpikir mengenai bagaimana sistem kerja berfungsi.



PERAN 'TOYOTA KATA' DALAM PERUBAHAN CARA BERPIKIR

Di sinilah konsep 'Toyota Kata' menjadi sangat penting.

Jika 'Kaizen' berfokus pada aktivitas perbaikan, maka 'Toyota Kata' berfokus pada pola latihan berpikir yang memungkinkan perbaikan terjadi secara konsisten.

Konsep ini dipopulerkan melalui penelitian Mike Rother terhadap praktik manajemen Toyota.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan Toyota tidak hanya berasal dari penggunaan alat 'Lean', tetapi dari kebiasaan organisasi dalam melatih cara berpikir ilmiah ('scientific thinking').

Dalam pendekatan ini, perbaikan tidak dilakukan melalui analisis besar yang langsung menghasilkan solusi akhir. Sebaliknya, organisasi belajar melalui eksperimen kecil yang dilakukan secara sistematis.

Proses tersebut mengikuti pola

1. memahami kondisi saat ini
2. menetapkan 'target condition'
3. mengidentifikasi hambatan utama
4. melakukan eksperimen kecil
5. belajar dari hasil eksperimen

Melalui siklus yang dilakukan secara berulang, organisasi tidak hanya memperbaiki proses, tetapi juga mengembangkan kemampuan berpikir sistematis dalam menghadapi ketidakpastian.



‘PDCA’ ITU BERPIKIR SISTEMATIS

Pendekatan ini sejalan dengan konsep 'PDCA'.

'PDCA' bukan sekadar alat manajemen, tetapi pola berpikir ilmiah yang terdiri dari:

- merumuskan hipotesis ('Plan')
- melakukan eksperimen ('Do')
- mengevaluasi hasil ('Check')

- menyesuaikan tindakan ('Act')

Pada praktik 'Toyota Kata', siklus ini dijalankan melalui eksperimen kecil yang konsisten, sehingga pembelajaran berbasis fakta menjadi kebiasaan organisasi.

MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN OPERASIONAL

Lingkungan bisnis modern penuh dengan ketidakpastian. Variasi proses, perubahan kebutuhan pelanggan, dan dinamika pasar membuat keputusan tidak selalu dapat ditentukan sejak awal. Dalam kondisi ini, kemampuan belajar melalui eksperimen menjadi kunci. Organisasi yang mampu melakukan eksperimen kecil secara konsisten akan lebih cepat memahami sistem kerja dan menemukan solusi yang lebih efektif.

'Toyota Kata' memberikan kerangka latihan untuk membangun kemampuan tersebut.

MENGGABUNGKAN 'KAIZEN' DAN 'KATA'

Dalam praktik 'Continuous Improvement' yang matang, 'Kaizen' dan 'Toyota Kata' tidak saling menggantikan, tetapi saling melengkapi.

'Kaizen' memberikan pengalaman nyata dalam melakukan perbaikan proses.

'Toyota Kata' membangun pola berpikir yang membuat perbaikan tersebut menjadi kebiasaan.

Dengan kata lain: 'Kaizen' membantu organisasi melakukan improvement. Dan 'Toyota Kata' membantu organisasi belajar bagaimana melakukan improvement secara konsisten.

Keberhasilan organisasi dalam improvement tidak ditentukan oleh jumlah proyek yang dilakukan, tetapi oleh kemampuan organisasi untuk terus belajar dari proses tersebut.

Program improvement dapat dimulai dengan mudah. Namun budaya improvement hanya tumbuh ketika organisasi memiliki kebiasaan berpikir yang mendorong pembelajaran setiap hari.

'Toyota Kata' menawarkan pendekatan untuk melatih kebiasaan tersebut. Bukan sekadar metode manajemen, tetapi cara membangun organisasi yang mampu berpikir, bereksperimen, dan belajar secara berkelanjutan.



BAB 3

'COACHING KATA'

SEBAGAI TINDAKAN KUNCI

*Kinerja konsisten tidak lahir dari alat,
tetapi dari kebiasaan berpikir ilmiah
yang dilatih setiap hari melalui 'Coaching Kata'.*

FUNDAMENTAL FILOSOFI

'COACHING KATA'

'Toyota Kata' pada dasarnya merupakan pola perilaku dan pola berpikir yang dilatih secara berulang hingga menjadi kebiasaan kerja. Konsep ini menjelaskan bahwa keberhasilan sebuah organisasi dalam menjalankan perbaikan berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh alat atau metode manajemen tertentu, melainkan oleh kebiasaan berpikir dan bertindak yang dipraktikkan secara konsisten setiap hari. Di lebih banyak organisasi, berbagai alat 'Lean', program 'Kaizen', maupun proyek peningkatan kinerja sering kali diperkenalkan dengan penuh semangat. Namun dalam praktiknya, tidak sedikit inisiatif tersebut berhenti pada level kegiatan sesaat dan gagal tumbuh menjadi budaya kerja yang hidup.

Pemahaman inilah yang melatarbelakangi lahirnya konsep 'Toyota Kata' yang diperkenalkan oleh Mike Rother.

Melalui penelitian panjang terhadap praktik manajemen di Toyota, Mike Rother menjelaskan bahwa kekuatan Toyota bukan terutama terletak pada alat-alat manajemen yang tampak di permukaan, melainkan pada rutinitas manajerial yang membentuk cara berpikir ilmiah dalam organisasi. Rutinitas tersebut melatih setiap individu untuk memahami kondisi aktual, merumuskan kondisi target, mengenali hambatan, serta melakukan eksperimen kecil secara berkelanjutan untuk memperbaiki proses.

Dengan demikian, Toyota menaknai 'kata' sebagai cara baku yang dilatih terus-menerus agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan. Lingkungan bisnis selalu bergerak dinamis dan penuh ketidakpastian. Toyota tidak menggantungkan masa depan pada asumsi bahwa segala sesuatu dapat diprediksi dengan sempurna. Sebaliknya, Toyota membangun kemampuan organisasi untuk bergerak secara bertahap dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan melalui pengamatan nyata di lapangan, eksperimen berbasis fakta, dan pembelajaran yang berlangsung terus-menerus.

Dalam literatur 'Toyota Kata', terdapat dua pola utama yang saling melengkapi.

Pertama adalah 'Improvement Kata', yaitu pola berpikir ilmiah untuk mencapai kondisi target melalui langkah-langkah perbaikan yang sistematis. Pola ini dimulai dari memahami arah atau tantangan organisasi, mempelajari kondisi aktual secara mendalam, menetapkan kondisi target berikutnya, lalu melakukan eksperimen untuk menembus hambatan yang ada.

Kedua adalah 'Coaching Kata', yaitu pendekatan pembimbingan yang dilakukan oleh pemimpin kepada anggota tim agar pola berpikir ilmiah tersebut benar-benar menjadi kebiasaan dalam pekerjaan sehari-hari.

Dengan kata lain, 'Toyota Kata' bukan sekadar teknik perbaikan proses. 'Toyota Kata' merupakan mekanisme pembentukan kebiasaan berpikir ilmiah dalam organisasi. Di sinilah letak perbedaan mendasar antara organisasi yang sekadar menjalankan proyek perbaikan dengan organisasi yang sungguh-sungguh memiliki budaya perbaikan berkelanjutan.



Sample only for ISBN



Jika Anda ingin membangun budaya 'Coaching' yang nyata dan berdampak—bukan sekadar program—mulailah dengan pendampingan yang tepat.

Hubungi *Coach Wawang* untuk program '**Coaching Kata**' dan pelatihan produktivitas kerja:

Email: cs@tulipmpp.com

WhatsApp: +62 816729 301

Bangun tim yang berpikir lebih tajam, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

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.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAGIAN 2

KEPEMIMPINAN 'COACHING KATA'



BAB 4

FONDASI BUDAYA KEPEMIMPINAN DI TOYOTA

*Budaya Toyota lahir dari masalah harian,
dan kepemimpinan dibuktikan dengan
mengembangkan orang untuk menyelesaikannya.*

JALAN HEBAT KEHIDUPAN BUDAYA TOYOTA

Keberhasilan Toyota dalam mempertahankan kualitas, keselamatan kerja, dan produktivitas tinggi selama puluhan tahun tidak dapat dilepaskan dari kekuatan budaya organisasi yang dibangun secara konsisten. Budaya tersebut dikenal melalui konsep 'Toyota Way', yang berdiri di atas dua pilar utama, yaitu 'continuous improvement' dan 'respect for people'.

Pilar pertama menegaskan bahwa organisasi harus senantiasa mencari cara untuk memperbaiki proses kerja.

Perbaikan tidak hanya dilakukan ketika muncul masalah besar, tetapi dijalankan setiap hari melalui langkah-langkah kecil yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip seperti 'Kaizen', 'Genchi Genbutsu', dan 'Hansei' menjadi bagian penting dalam praktik manajemen Toyota. Melalui prinsip tersebut, masalah tidak disembunyikan atau dihindari, melainkan dipandang sebagai sumber pembelajaran untuk memperkuat sistem kerja secara menyeluruh.

Pilar kedua adalah penghormatan terhadap manusia.

Toyota meyakini bahwa sistem terbaik sekalipun tidak akan menghasilkan kinerja optimal tanpa manusia yang terus berkembang. Oleh karena itu, organisasi berupaya membangun lingkungan kerja yang menghargai kontribusi setiap individu, mendorong kerja sama tim, serta mengembangkan kemampuan berpikir karyawan agar mampu menyelesaikan masalah secara mandiri.

Pendekatan ini menjadikan setiap orang di dalam organisasi bukan hanya sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi sebagai pemecah masalah yang terus belajar memperbaiki proses kerja. Dari titik inilah budaya Toyota menjadi sangat kuat. Organisasi tidak hanya membangun sistem, tetapi juga membangun manusia yang mampu merawat dan mengembangkan sistem tersebut secara berkelanjutan.



Budaya tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam praktik kepemimpinan yang konkret.

Jeffrey K. Liker dan Gary L. Convis merumuskan kerangka kepemimpinan Lean di Toyota ke dalam empat aspek utama yang saling terhubung dan membentuk siklus kepemimpinan yang utuh.

Aspek pertama adalah 'Commit to Self-Development', yaitu komitmen untuk mengembangkan diri secara disiplin. Seorang pemimpin di Toyota tidak memulai peran dengan mengelola orang lain, melainkan dengan membangun kualitas diri terlebih dahulu. Proses ini dijalankan melalui praktik 'Shu-Ha-Ri', yang mencerminkan tahapan pembelajaran mulai dari mengikuti standar, memahami prinsip, hingga mampu mengembangkan pendekatan secara mandiri. Praktik ini diperkuat dengan 'Hansei' atau refleksi mendalam, sehingga pemimpin secara konsisten belajar dari pengalaman, mengenali kekurangan, dan meningkatkan kapabilitas pribadi. Pada tahap ini, kepemimpinan dimaknai sebagai proses pembelajaran tanpa henti.

Aspek kedua adalah Become a Sensei, yaitu peran pemimpin sebagai pengajar dan pembimbing. Setelah mampu mengelola diri, seorang pemimpin dituntut untuk mengembangkan orang lain. Kepemimpinan tidak lagi berfokus pada pemberian instruksi, tetapi pada kemampuan membimbing cara berpikir, mengembangkan kemampuan 'problem solving', serta menumbuhkan generasi pemimpin berikutnya. Fokus utama bukan semata-mata pada pencapaian hasil jangka pendek, melainkan pada pembangunan manusia yang mampu berpikir, belajar, dan berkembang secara mandiri.

Aspek ketiga adalah Support Daily Kaizen, yaitu mendukung perbaikan harian di 'gemba'. Kepemimpinan di Toyota tidak berlangsung di ruang rapat, melainkan di tempat kerja yang sesungguhnya. Seorang pemimpin hadir di lapangan, mengamati proses secara langsung, serta mendukung eksperimen kecil melalui siklus PDCA. Pemimpin juga memberdayakan individu yang paling dekat dengan masalah untuk menjadi bagian dari solusi. Dalam konteks ini, 'Improvement Kata' dan 'Coaching Kata' menjadi praktik nyata yang membentuk pola pikir ilmiah dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Aspek keempat adalah Align to True North, yaitu menyelaraskan seluruh aktivitas dengan arah strategis organisasi. Perbaikan harian tidak boleh berjalan secara terpisah tanpa arah yang jelas. Melalui pendekatan 'Hoshin Kanri', visi strategis organisasi diterjemahkan ke dalam aktivitas operasional yang terukur. Dengan demikian, setiap langkah perbaikan yang dilakukan di lapangan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Jika ditarik ke dalam konteks 'Coaching Kata', keempat aspek tersebut membentuk satu siklus kepemimpinan yang saling melengkapi. Pengembangan diri memastikan kualitas pemimpin.

Proses pembimbingan memastikan kualitas manusia. Praktik 'Kaizen' memastikan kualitas proses. Sementara penyelarasan arah memastikan seluruh upaya bergerak menuju tujuan yang sama.

Inilah yang membedakan Toyota dari banyak organisasi lainnya. Keunggulan Toyota tidak hanya terletak pada sistem yang digunakan, tetapi pada kemampuan menjaga konsistensi kinerja dalam jangka panjang. Konsistensi tersebut lahir dari kebiasaan berpikir, kebiasaan bertindak, dan kebiasaan membimbing yang dilatih secara terus-menerus dalam setiap level organisasi.



COACHING KATA MENGHASILKAN KINERJA YANG KONSISTEN

Kombinasi budaya dan kepemimpinan tersebut menciptakan sistem manajemen yang memungkinkan perbaikan terjadi secara konsisten. Masalah dapat terlihat lebih cepat sehingga dapat segera ditangani sebelum berkembang menjadi persoalan besar. Organisasi juga menjadi tempat belajar yang dinamis karena setiap eksperimen, keberhasilan, maupun kegagalan dipandang sebagai sumber pembelajaran.

Kemampuan menyelesaikan masalah tidak hanya dimiliki oleh manajer atau tim tertentu, tetapi menyebar ke seluruh level organisasi. Dengan demikian, perbaikan tidak berhenti pada proyek tertentu, melainkan menjadi kebiasaan kerja sehari-hari.

Di sinilah 'Coaching Kata' memainkan peran yang sangat penting. 'Coaching Kata' bukan hanya membantu orang memahami target, tetapi membantu orang belajar bagaimana bergerak menuju target dengan pola pikir yang benar.

Itulah sebabnya Toyota mampu mempertahankan standar tinggi dalam aspek 'Safety', 'Quality', dan 'Productivity' selama puluhan tahun. Kinerja yang konsisten tidak lahir dari slogan, poster, atau semangat sesaat. Kinerja yang konsisten lahir dari kebiasaan kerja yang dilatih terus-menerus, dari kepemimpinan yang hadir di lapangan, dan dari proses pembelajaran yang hidup di setiap level organisasi.



COACHING KATA BAGI ORGANISASI BISNIS INDONESIA

Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi salah satu alasan utama penulisan buku ini. Saya meyakini bahwa 'Coaching Kata' merupakan pendekatan yang relevan, praktis, dan membumi bagi banyak organisasi di Indonesia. Pemikiran Mike Rother memiliki fondasi yang sangat kuat, namun tantangannya terletak pada bagaimana konsep tersebut diterjemahkan menjadi pendekatan yang mudah dipahami dan diterapkan dalam konteks kerja sehari-hari.

Di Indonesia, banyak organisasi membutuhkan pendekatan yang tidak rumit, tidak terlalu teoretis, tetapi tetap kuat secara konsep. Pelaksana di lapangan memerlukan cara yang jelas untuk memahami kondisi aktual, mengenali hambatan utama, dan bergerak menuju target melalui langkah yang realistis. Di sisi lain, manajer membutuhkan cara membimbing yang mampu menumbuhkan kepemilikan, keberanian belajar, dan disiplin mencoba.

Di sinilah 'Coaching Kata' menjadi sangat relevan. Melalui proses coaching yang terstruktur, pelaksana dibimbing untuk melihat proses kerja secara nyata, memahami masalah dengan jernih, dan menjalankan perbaikan secara sistematis. Target 'Safety', 'Quality', dan 'Productivity' tidak lagi dipandang sebagai tekanan angka, tetapi sebagai hasil dari proses belajar yang konsisten.

Buku ini bertujuan menjembatani konsep dan praktik. Prinsip 'Toyota Kata' disajikan dengan pendekatan kepemimpinan dan komunikasi yang lebih kontekstual, sehingga mudah dipahami dan diterapkan di berbagai organisasi.

Dan pada akhirnya tujuan utama pendekatan ini adalah membangun kebiasaan berpikir dan bekerja yang menghasilkan perbaikan berkelanjutan. Perbaikan bukan sekadar program, tetapi menjadi cara kerja sehari-hari.



BAB 5

TIGA KOMBINASI: 'COACHING KATA', 'IMPROVEMENT KATA', DAN 'KAIZEN'

*Peningkatan kinerja bukan tentang alat,
tetapi tentang manusia yang belajar
dan berpikir secara ilmiah setiap hari.*

JANGAN MEREMEHKAN DAMPAK HEBAT 'KAIZEN' DAN 'PDCA'

Pengalaman saya mendampingi organisasi bisnis besar atau pun yang medium, berbagai metode perbaikan seperti 'Kaizen', 'PDCA', maupun penggunaan '7 Basic QC Tools' sudah cukup dikenal. Banyak pelatihan diberikan, berbagai alat analisis diperkenalkan, dan berbagai proyek peningkatan kinerja dijalankan.

Namun di balik semua itu, muncul satu pertanyaan penting dalam praktik manajemen operasional: mengapa sebagian organisasi mampu menjalankan perbaikan secara konsisten, sementara organisasi lain hanya berhenti pada proyek atau program sesaat?

Jawaban dari pertanyaan tersebut sering kali bukan terletak pada alat yang digunakan, melainkan pada kemampuan manusia yang menjalankan proses perbaikan tersebut. Berbagai metode dan alat manajemen memang dapat membantu.

Tetapi keberhasilan perbaikan dalam jangka panjang sangat ditentukan oleh kemampuan berpikir, kemampuan belajar, serta kemampuan memecahkan masalah dari para pemimpin dan pelaksana yang bekerja setiap hari di lapangan.

Di sinilah 'Improvement Kata' dan 'Coaching Kata' menjadi sangat penting. Kedua konsep ini membantu organisasi bukan hanya menggunakan alat perbaikan, tetapi juga membangun kebiasaan berpikir ilmiah yang memungkinkan perbaikan dilakukan secara terus-menerus.

'IMPROVEMENT KATA', POLA BERPIKIR ILMIAH DALAM PERBAIKAN

'Improvement Kata' adalah pola berpikir ilmiah yang digunakan untuk bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang lebih baik secara bertahap dan terstruktur. Pendekatan ini mengajarkan organisasi untuk tidak langsung mencari solusi instan, tetapi terlebih dahulu memahami situasi secara mendalam. Dalam praktiknya, 'Improvement Kata' membangun kebiasaan berpikir sistematis yang membantu tim memahami realitas proses sebelum mencoba melakukan perubahan.

Secara sederhana, pola 'Improvement Kata' dapat dipahami melalui lima langkah utama.

Pertama, memahami arah atau tantangan organisasi.

Kedua, memahami kondisi aktual secara nyata di lapangan.

Ketiga, menetapkan kondisi target berikutnya. Keempat, mengidentifikasi hambatan yang menghalangi pencapaian target. Kelima, melakukan eksperimen untuk mengatasi hambatan tersebut.

Pendekatan ini sangat dekat dengan prinsip 'PDCA' atau 'Plan-Do-Check-Act' yang telah lama digunakan dalam manajemen kualitas. Dalam praktiknya, setiap eksperimen yang dilakukan merupakan siklus pembelajaran kecil. Melalui eksperimen tersebut organisasi bergerak secara bertahap mendekati kondisi yang diinginkan. Dengan cara ini, perbaikan tidak terjadi melalui lompatan besar yang berisiko tinggi, melainkan melalui langkah-langkah kecil yang terus-menerus, terukur, dan berbasis pembelajaran.

Sample only for ISBN



'KAIZEN' DAN 'PDCA' SEBAGAI MEKANISME PERBAIKAN

Konsep 'Kaizen' merupakan salah satu fondasi utama dalam budaya perbaikan berkelanjutan. 'Kaizen' menekankan bahwa perbaikan proses harus dilakukan secara terus-menerus oleh semua orang dalam organisasi. Dalam filosofi ini, perbaikan bukan hanya menjadi tanggung jawab manajemen atau tim khusus, tetapi menjadi bagian dari kebiasaan kerja setiap orang.

Dalam praktik 'problem solving', 'Kaizen' sering dijalankan melalui pendekatan 'PDCA'.

Siklus ini membantu tim untuk merencanakan perbaikan pada tahap '**Plan**', mencoba solusi pada tahap '**Do**', mengevaluasi hasil pada tahap '**Check**', dan menstandarkan atau memperbaiki kembali proses pada tahap '**Act**'. Siklus ini memungkinkan organisasi belajar secara terus-menerus dari setiap percobaan yang dilakukan.

Namun agar proses analisis masalah berjalan secara sistematis dan berbasis fakta, organisasi biasanya menggunakan seperangkat alat analisis yang dikenal sebagai '7 Basic QC Tools'. Alat-alat tersebut meliputi 'Flowchart', 'Check Sheet', 'Pareto Chart', 'Cause and Effect Diagram', 'Histogram', 'Scatter Diagram', dan 'Control Chart'. Selain tujuh alat utama tersebut, terdapat pula alat tambahan yang sering digunakan, yaitu 'Stratification'.

Pendekatan ini sangat dianjurkan oleh Kaoru Ishikawa, tokoh kualitas dunia yang menekankan bahwa sebagian besar masalah operasional dapat dianalisis menggunakan alat-alat kualitas dasar yang sederhana. Bahkan sering disebutkan bahwa sekitar 85 % persoalan operasional dapat dianalisis dan diselesaikan menggunakan '7 Basic QC Tools'. Angka ini bukan sekadar slogan, melainkan penegasan bahwa banyak persoalan di tempat kerja sesungguhnya dapat dipecahkan jika organisasi memiliki disiplin menggunakan alat yang sederhana secara tepat dan konsisten.



PAHAMI PROSES SEBELUM MENYELESAIKAN MASALAH

Pentingnya Ketika sebuah masalah terjadi, langkah pertama yang perlu dilakukan bukanlah langsung mencari solusi, tetapi memahami proses yang sedang terjadi. Tim perlu memahami alur proses secara utuh dengan membuat peta proses yang jelas.

Melalui pemetaan proses tersebut, organisasi dapat menjawab beberapa pertanyaan penting: di mana masalah sebenarnya terjadi, pada tahap proses mana masalah kualitas muncul, dan bagaimana hubungan antara 'input', proses, serta 'output'.

Pada tahap ini analisis juga sering dilakukan menggunakan pendekatan 4M, yaitu 'Man', 'Machine', 'Material', dan 'Method'. Melalui pemahaman proses yang baik, tim dapat melihat dengan lebih jelas bagaimana sebuah masalah muncul dalam sistem kerja. Tanpa pemahaman proses yang utuh, tindakan perbaikan sering kali hanya menanggulangi gejala, bukan menyentuh sumber persoalan yang sesungguhnya.



PERAN '7 BASIC QC TOOLS' DALAM ANALISIS MASALAH

Agar analisis masalah dapat dilakukan secara objektif dan berbasis data, organisasi menggunakan '7 Basic QC Tools'. Keunggulan utama alat-alat ini adalah kesederhanaannya.

Alat-alat tersebut dapat digunakan oleh siapa saja di tempat kerja, mulai dari operator, supervisor, hingga manajer, tanpa memerlukan metode analisis statistik yang terlalu kompleks. Kesederhanaan inilah yang justru menjadi kekuatan, karena alat-alat tersebut dapat digunakan secara luas dan konsisten dalam aktivitas perbaikan harian.

Tool 1: 'Flowchart'

'Flowchart' digunakan untuk memetakan alur proses kerja secara visual. Melalui 'flowchart' tim dapat memahami bagaimana sebuah proses berjalan dari awal hingga akhir, melihat hubungan antaraktivitas, menemukan titik kritis, dan mengidentifikasi potensi hambatan.

Contoh penggunaannya dapat dilihat pada sebuah tim produksi yang ingin memahami mengapa proses pengemasan sering mengalami keterlambatan. Tim kemudian membuat 'flowchart' proses mulai dari produk keluar dari mesin produksi, melewati inspeksi kualitas, masuk ke proses pengemasan, hingga akhirnya menuju gudang. Dari pemetaan proses tersebut tim menemukan bahwa 'bottleneck' terjadi pada tahap inspeksi karena jumlah petugas yang terbatas. Dari sini terlihat bahwa 'flowchart' bukan hanya membantu menggambarkan proses, tetapi juga membantu melihat titik masalah secara lebih jernih.

Tool 2: 'Check Sheet'

'Check Sheet' digunakan untuk mengumpulkan data secara sederhana dan sistematis. Alat ini membantu tim mencatat frekuensi kejadian suatu masalah secara langsung di lapangan.

Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengambil keputusan berdasarkan data, bukan berdasarkan persepsi. Contoh penggunaannya adalah ketika di sebuah lini produksi ditemukan berbagai jenis cacat produk. Tim kualitas kemudian membuat 'check sheet' yang berisi daftar jenis cacat seperti goresan, ukuran tidak sesuai, warna tidak merata, dan komponen tidak lengkap. Selama satu minggu operator mencatat setiap kejadian cacat yang muncul. Data tersebut kemudian digunakan untuk melihat pola masalah yang paling sering terjadi. Dengan demikian, 'check sheet' menjadi fondasi penting dalam 'problem solving', karena tanpa data yang baik, analisis akan cenderung bias dan spekulatif.

Tool 3: 'Pareto Chart'

'Pareto Chart' digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang paling dominan. Alat ini membantu tim menentukan prioritas perbaikan sehingga organisasi dapat memfokuskan energi pada masalah yang memiliki dampak terbesar. Prinsip yang digunakan adalah prinsip 80/20, yaitu sebagian kecil penyebab sering kali menghasilkan sebagian besar masalah.

Contoh penggunaannya adalah setelah data cacat produk dikumpulkan melalui 'check sheet', tim membuat analisis 'Pareto'. Hasil analisis menunjukkan bahwa sekitar 65 % cacat produk berasal dari masalah ukuran yang tidak sesuai. Dengan informasi tersebut tim memutuskan untuk memfokuskan perbaikan pada proses pengaturan mesin. Tanpa 'Pareto Chart', tim mungkin akan menghabiskan energi pada banyak masalah kecil secara bersamaan dan kehilangan fokus pada prioritas yang paling penting.

Tool 4: 'Cause and Effect Diagram'

'Cause and Effect Diagram', yang sering disebut diagram tulang ikan atau 'fishbone diagram', digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan penyebab suatu masalah secara sistematis. Alat ini membantu tim melakukan 'brainstorming' secara terstruktur untuk menemukan akar penyebab masalah.

Pendalaman analisis biasanya dilakukan menggunakan pendekatan 4WH dan 5 Why. Pendekatan 4WH merupakan kerangka berpikir sederhana namun kuat yang menggunakan lima pertanyaan kunci, yaitu 'What', 'Who', 'Where', 'When', dan 'How', untuk memahami suatu situasi secara lebih utuh. Melalui pertanyaan ini, sebuah masalah, ide, atau rencana dapat dianalisis secara sistematis: apa yang terjadi, siapa yang terlibat, di mana berlangsung, kapan waktunya, dan bagaimana cara menjalankannya. Dengan pendekatan ini, tim memperoleh gambaran yang lebih jelas dan lebih komprehensif sehingga pengambilan keputusan maupun perencanaan tindakan menjadi lebih terarah.

Sementara itu, 5 Why adalah metode analisis akar masalah yang digunakan dengan cara mengajukan pertanyaan "mengapa" secara berulang, biasanya hingga lima kali, untuk menelusuri penyebab sebenarnya dari suatu masalah. Pendekatan ini membantu tim tidak berhenti pada gejala yang terlihat di permukaan, tetapi terus menggali hingga menemukan faktor penyebab yang paling mendasar dalam proses kerja. Dengan memahami hubungan sebab-akibat secara lebih mendalam, metode 5 Why mendorong organisasi mengambil tindakan perbaikan yang lebih tepat sehingga masalah yang sama tidak terus berulang di masa depan.

Contoh penggunaannya dapat dilihat ketika tingkat cacat meningkat pada proses pengecatan produk. Tim melakukan diskusi menggunakan 'Cause and Effect Diagram', lalu memetakan kemungkinan penyebab dari sisi manusia, mesin, metode kerja, material, dan lingkungan kerja. Dari diskusi tersebut muncul kemungkinan bahwa tekanan udara pada alat pengecatan tidak stabil, kualitas cat berubah, atau operator baru belum memiliki pengalaman yang cukup. Dari analisis ini tim dapat mengerucutkan kemungkinan penyebab utama yang paling layak diuji lebih lanjut.

Tool 5: 'Histogram'

'Histogram' digunakan untuk melihat distribusi data dalam suatu proses. Melalui 'histogram', tim dapat memahami variasi proses dan melihat apakah data masih berada dalam batas spesifikasi yang diharapkan.

Contoh penggunaannya adalah ketika tim kualitas mengukur ketebalan lapisan cat pada produk selama beberapa hari produksi. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan 'histogram' untuk melihat apakah variasi ketebalan masih berada dalam batas yang dapat diterima atau menunjukkan adanya penyimpangan. Dengan alat ini, tim dapat memahami apakah proses cenderung stabil, terlalu menyebar, atau justru menunjukkan pola distribusi yang tidak normal. Informasi ini sangat penting sebelum tim memutuskan tindakan perbaikan.

Tool 6: 'Scatter Diagram'

'Scatter Diagram' digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel.

Alat ini membantu tim memahami apakah perubahan pada suatu faktor memiliki hubungan dengan perubahan pada faktor lain. Pendekatan ini membantu organisasi menghindari kesimpulan yang hanya didasarkan pada asumsi.

Contoh penggunaannya adalah ketika tim produksi ingin mengetahui apakah suhu oven memengaruhi tingkat cacat pada proses pengeringan cat. Dengan membandingkan data suhu oven dan jumlah cacat, tim dapat melihat apakah terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut. Jika hubungan tersebut terlihat kuat, maka tim memiliki dasar yang lebih baik untuk merancang tindakan perbaikan. Jika tidak ada hubungan yang berarti, maka tim dapat menghindari kesalahan fokus pada faktor yang sebenarnya tidak relevan.

Tool 7: 'Control Chart'

'Control Chart' digunakan untuk memonitor stabilitas proses dari waktu ke waktu. Alat ini membantu tim memahami apakah variasi proses masih merupakan variasi normal atau sudah menunjukkan adanya penyimpangan yang memerlukan tindakan korektif.

Contoh penggunaannya adalah ketika tim produksi memonitor berat produk yang dikemas setiap jam. Dengan menggunakan 'control chart', tim dapat melihat apakah proses pengisian masih berada dalam batas kendali. Jika terdapat titik data yang keluar dari batas kendali, tim segera melakukan investigasi terhadap proses pengisian. Dengan demikian, 'control chart' membantu organisasi tidak hanya memeriksa hasil, tetapi juga menjaga stabilitas proses agar perbaikan yang telah dilakukan benar-benar bertahan.

'Stratification' sebagai Alat Pendukung

Selain tujuh alat utama tersebut, teknik tambahan yang sering digunakan adalah 'Stratification'. 'Stratification' digunakan untuk memisahkan data ke dalam kelompok tertentu agar pola masalah lebih mudah terlihat. Teknik ini membantu tim memahami apakah masalah terjadi pada kondisi tertentu, misalnya pada mesin tertentu, operator tertentu, 'shift' tertentu, atau jenis material tertentu.

Contoh penggunaannya adalah ketika sebuah perusahaan menemukan bahwa tingkat cacat produk meningkat dalam satu minggu terakhir. Setelah data dianalisis menggunakan 'stratification', diketahui bahwa sebagian besar cacat terjadi pada 'shift' malam. Dari investigasi lebih lanjut ditemukan bahwa pengaturan mesin pada 'shift' malam berbeda dengan 'shift' pagi. Dengan demikian, 'stratification' membantu tim melihat pola tersembunyi yang mungkin tidak langsung terlihat jika data hanya dilihat secara umum.



8 LANGKAH 'PROBLEM SOLVING' BERBASIS 'PDCA'

Dalam praktik 'continuous improvement', banyak organisasi menggunakan pendekatan 'problem solving' yang terstruktur melalui siklus 'PDCA'. Pendekatan ini membantu tim memahami masalah secara sistematis, mencari akar penyebabnya, serta memastikan bahwa solusi yang diambil benar-benar efektif. Metode ini sering dirangkum dalam delapan langkah 'problem solving'.

Delapan langkah tersebut meliputi: menentukan tema dan menganalisis dampak masalah terhadap SQCDME, menetapkan target perbaikan dan dukungan data, menganalisis kondisi saat ini dan menemukan akar masalah, menentukan ide dan rencana perbaikan, mengimplementasikan tindakan perbaikan, mengevaluasi hasil dan pencapaian target, melakukan standarisasi dan tindakan pencegahan, serta menentukan tema perbaikan berikutnya.

Langkah 1: Menentukan Tema, Analisis Situasi, dan Dampak SQCDME

Langkah pertama adalah memahami masalah secara menyeluruh. Tim perlu melihat kondisi nyata di lapangan dan memahami dampak masalah terhadap aspek 'Safety', 'Quality', 'Cost', 'Delivery', 'Morale', dan 'Environment' atau SQCDME. Pada tahap ini sangat penting untuk memahami alur proses kerja secara utuh. Tim perlu melihat bagaimana suatu proses berjalan dari 'input' hingga menghasilkan 'output'.

Alat yang sangat relevan pada tahap ini adalah 'Flowchart'. Melalui 'flowchart', tim dapat memahami bagaimana proses berjalan, di mana potensi masalah muncul, di mana titik kualitas yang kritis, serta bagaimana hubungan antara 'input-process-output'. Pada tahap ini juga sering dilakukan analisis 4M untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi proses. Dengan memahami peta proses secara jelas, tim dapat mulai menjawab pertanyaan penting tentang letak masalah, titik munculnya 'defect', dan aktivitas yang paling berisiko.

Langkah 2: Menetapkan Target dan Dukungan Data

Setelah masalah dipahami, langkah berikutnya adalah menetapkan target perbaikan yang jelas dan terukur. Target ini tidak boleh berdasarkan persepsi atau opini, tetapi harus didukung oleh data aktual dari proses.

Alat yang digunakan pada tahap ini adalah 'Check Sheet'. Melalui 'check sheet', tim dapat mencatat frekuensi kejadian masalah secara langsung di lapangan. Data yang dikumpulkan menjadi dasar untuk memahami pola masalah yang sebenarnya. Misalnya, tim produksi mencatat jenis cacat yang muncul selama satu minggu, seperti ukuran tidak sesuai, goresan pada permukaan, warna tidak merata, dan komponen tidak lengkap.

Dari data ini tim dapat melihat frekuensi kejadian setiap jenis masalah secara objektif. Pendekatan ini membantu organisasi mengambil keputusan berdasarkan fakta, bukan persepsi.

Langkah 3: Analisis Kondisi Saat Ini dan Menemukan Akar Masalah

Setelah data dikumpulkan, langkah berikutnya adalah memahami pola masalah dan mencari akar penyebabnya. Tidak semua masalah memiliki dampak yang sama. Karena itu tim perlu menentukan prioritas perbaikan.

Alat pertama yang digunakan adalah 'Pareto Chart'. 'Pareto Chart' membantu tim melihat masalah yang paling dominan berdasarkan prinsip 80/20.

Dari data 'check sheet', tim dapat mengetahui masalah mana yang memberikan kontribusi terbesar terhadap total cacat atau kerugian.

Misalnya, diketahui bahwa 65 % cacat disebabkan oleh ukuran tidak sesuai, 20 % karena goresan, 10 % karena warna tidak merata, dan 5 % karena faktor lainnya. Dengan analisis ini, tim mengetahui bahwa fokus utama perbaikan harus dimulai dari masalah ukuran produk.

Setelah prioritas masalah ditentukan, tim perlu menggali akar penyebab masalah menggunakan 'Cause and Effect Diagram'. Alat ini membantu tim melakukan 'brainstorming' secara sistematis dengan pendekatan 4WH dan 5 Why. Misalnya, untuk masalah ukuran produk yang tidak sesuai, tim mengeksplorasi kemungkinan penyebab dari sisi manusia, mesin, metode kerja, material, dan lingkungan kerja. Dari proses ini, tim dapat mengerucutkan kemungkinan penyebab utama yang nantinya akan diuji lebih lanjut.

Langkah 4: Menemukan Ide dan Rencana Perbaikan

Setelah akar masalah ditemukan, tim mulai merancang 'countermeasure' atau tindakan perbaikan. Pada tahap ini tim perlu memahami bagaimana data proses berperilaku agar ide perbaikan yang dipilih benar-benar logis dan relevan.

Alat yang sering digunakan pada tahap ini adalah 'Histogram' dan 'Scatter Diagram'. 'Histogram' membantu tim melihat distribusi data dan memahami apakah variasi proses masih berada dalam rentang normal atau justru menunjukkan penyimpangan yang signifikan. Misalnya, tim menganalisis distribusi ukuran produk untuk melihat apakah variasinya masih berada dalam batas spesifikasi.

Sementara itu, 'Scatter Diagram' digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel.

Misalnya, tim ingin mengetahui apakah suhu mesin berpengaruh terhadap ukuran produk. Dengan membandingkan data suhu mesin dan ukuran produk, tim dapat melihat apakah terdapat kecenderungan hubungan antara kedua variabel tersebut. Pendekatan ini membantu tim menghindari kesimpulan berdasarkan asumsi dan membangun dasar yang lebih kuat sebelum menetapkan tindakan perbaikan.

Langkah 5: Implementasi Tindakan Perbaikan

Setelah solusi dipilih, tim mulai melakukan implementasi atau eksperimen perbaikan pada proses. Pada tahap ini dilakukan uji coba untuk melihat apakah tindakan yang diambil benar-benar memberikan dampak terhadap perbaikan proses. Langkah ini merupakan bagian dari fase 'Do' dalam siklus PDCA.

Pada tahap ini, disiplin pelaksanaan menjadi sangat penting. Ide perbaikan yang baik tidak akan memberi hasil bila implementasinya lemah, tidak konsisten, atau tidak diamati dengan serius. Karena itu, tahap ini bukan hanya tentang menjalankan tindakan, tetapi juga tentang memastikan bahwa eksperimen dilakukan sesuai rencana.

Langkah 6: Evaluasi Hasil dan Pencapaian Target

Setelah implementasi dilakukan, tim perlu memeriksa apakah solusi yang diterapkan benar-benar efektif. Evaluasi dilakukan dengan melihat apakah proses sudah menjadi lebih stabil dan terkendali. Alat yang sangat relevan pada tahap ini adalah 'Control Chart'. 'Control Chart' membantu tim memahami apakah variasi proses masih normal, apakah proses berada dalam batas kendali, dan apakah terdapat penyimpangan yang perlu ditindaklanjuti.

Misalnya, tim memonitor ukuran produk setiap jam produksi. Dengan menggunakan 'control chart', tim dapat melihat apakah ukuran produk tetap stabil dalam batas kendali proses. Jika terdapat titik yang keluar dari batas kendali, tim segera melakukan investigasi terhadap proses. Dari sinilah tim dapat mengetahui apakah 'countermeasure' yang diterapkan benar-benar berdampak atau justru belum menyentuh sumber persoalan.

Langkah 7: Standardisasi dan Pencegahan

Jika solusi terbukti efektif, langkah berikutnya adalah menstandarkan perbaikan tersebut agar menjadi cara kerja baru yang konsisten. Standardisasi memastikan bahwa perbaikan tidak hanya berlaku sementara, tetapi menjadi bagian dari sistem kerja. Selain itu, organisasi juga perlu memastikan bahwa mekanisme pencegahan telah disiapkan agar masalah yang sama tidak kembali muncul. Pada tahap ini, organisasi mulai mengubah hasil pembelajaran menjadi praktik kerja baku. Jika langkah ini diabaikan, hasil perbaikan yang sudah dicapai sering kali akan menghilang dan organisasi kembali pada pola lama.

Langkah 8: Penetapan Tema Perbaikan Berikutnya

Perbaikan tidak berhenti pada satu masalah saja. Setelah satu masalah diselesaikan, organisasi perlu menentukan tema perbaikan berikutnya. Dengan cara ini, siklus 'continuous improvement' terus berjalan. Setiap siklus 'problem solving' menjadi kesempatan bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas proses, mengurangi pemborosan, memperkuat stabilitas operasi, dan mengembangkan kemampuan 'problem solving' tim.

Inilah esensi dari perbaikan berkelanjutan: bukan berhenti ketika satu target tercapai, tetapi terus bertumbuh melalui disiplin belajar dan memperbaiki proses.



PERAN 'COACHING KATA' DALAM PENGEMBANGAN KEMAMPUAN

Di sinilah 'Coaching Kata' memainkan peran yang sangat penting. Jika 'Improvement Kata' menjelaskan bagaimana proses perbaikan dilakukan, maka 'Coaching Kata' menjelaskan bagaimana pemimpin membantu orang lain belajar melakukan proses tersebut.

Melalui 'Coaching Kata', seorang pemimpin tidak hanya memberikan instruksi atau solusi. Seorang pemimpin membantu anggota tim untuk memahami kondisi aktual secara objektif, berpikir secara sistematis, menguji hipotesis melalui eksperimen, dan belajar dari setiap percobaan yang dilakukan. Dengan pendekatan ini, kemampuan 'problem solving' tidak hanya dimiliki oleh manajer atau tim khusus, tetapi berkembang pada seluruh anggota organisasi.



ALASAN PENTING PENGEMBANGAN KEMAMPUAN

Pada akhirnya, keberhasilan perbaikan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manusia yang menjalankan proses tersebut.

Ketika kemampuan berpikir dan memecahkan masalah berhenti berkembang, organisasi akan mulai menghadapi masalah yang terasa semakin kompleks dan sulit diselesaikan. Sebaliknya, ketika para pemimpin dan pelaksana terus mengembangkan kemampuan berpikir ilmiah dan kemampuan belajar, setiap masalah justru menjadi peluang untuk menemukan solusi yang lebih baik.

Masalah bukanlah penghalang kemajuan, melainkan cerminan batas kemampuan saat ini. Ketika kemampuan meningkat, organisasi mulai melihat lebih banyak kemungkinan solusi. Prinsip ini selaras dengan pemikiran Albert Einstein bahwa *mengulang cara lama sambil mengharapakan hasil berbeda adalah kekeliruan*. Karena itu, organisasi yang ingin berkembang harus berani mengubah cara berpikir dalam menghadapi tantangan baru.

Di sinilah pengembangan kemampuan berpikir pemimpin dan pelaksana menjadi faktor kunci. Ketika kemampuan ini terus bertumbuh, organisasi tidak hanya mencapai target, tetapi mampu melampauinya. 'Coaching Kata' berperan strategis karena tidak hanya membantu menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga membangun kemampuan manusia untuk menghadapi masalah di masa depan.



PERAN 'COACHING KATA' PADA DIALOG 'PROBLEM SOLVING'

Setelah memahami hubungan antara 'Kaizen', siklus 'PDCA', dan penggunaan '7 Basic QC Tools', muncul satu pertanyaan penting: bagaimana memastikan seluruh metode tersebut benar-benar dijalankan secara konsisten dan menjadi kebiasaan berpikir di dalam organisasi?

Di sinilah peran 'Coaching Kata' menjadi sangat penting. Jika 'Improvement Kata' menjelaskan pola berpikir dalam melakukan perbaikan, maka 'Coaching Kata' menjelaskan bagaimana seorang pemimpin membimbing tim untuk menjalankan pola tersebut melalui dialog yang terstruktur. Melalui percakapan yang terarah, seorang pemimpin membantu tim memahami kondisi aktual, menetapkan target yang jelas, menguji hipotesis melalui eksperimen, serta belajar dari setiap langkah yang dilakukan.

Dengan pendekatan ini, proses 'problem solving' tidak hanya menjadi aktivitas teknis, tetapi juga menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan.

Dalam praktiknya, 'Coaching Kata' memperkuat setiap tahap dalam delapan langkah 'problem solving' berbasis 'PDCA'. Pada tahap awal, dialog coaching membantu tim memahami situasi nyata di lapangan dan menghindari keputusan yang didasarkan pada asumsi.

Pada tahap penetapan target dan analisis akar masalah, pertanyaan coaching membantu tim berpikir lebih analitis dan berbasis data.

Ketika tindakan perbaikan mulai dirancang dan diuji, dialog coaching membantu memastikan bahwa eksperimen dilakukan secara disiplin serta pembelajaran dari setiap percobaan dapat dipahami dengan jelas. Bahkan pada tahap evaluasi dan standardisasi, coaching membantu tim memahami apakah perbaikan yang dilakukan benar-benar efektif dan bagaimana menjadikannya sebagai praktik kerja yang konsisten.



ILUSTRASI DIALOG 'COACHING KATA' DI 'GEMBA'

Pagi itu suasana lini produksi sudah mulai ramai. Suara mesin terdengar stabil, sementara operator di setiap stasiun kerja mulai memeriksa hasil produksi yang keluar dari mesin. Di papan kontrol kualitas, angka 'defect' ukuran masih terlihat lebih tinggi dari target yang telah ditetapkan tim.

Seorang supervisor berjalan perlahan menyusuri area produksi. Ketika sampai di mesin nomor tiga, supervisor berhenti sejenak. Beberapa produk yang baru keluar dari mesin diperhatikan dengan saksama. Di dekat mesin tersebut, seorang operator sedang memeriksa ukuran produk menggunakan alat ukur digital.

Supervisor tidak langsung memberikan komentar. Setelah beberapa detik memperhatikan proses, supervisor membuka percakapan dengan nada tenang.

“Bagaimana kondisi produksi pagi ini, Mas Joko?”

Joko menghela napas pelan sebelum menjawab, “Masih ada beberapa ukuran produk yang belum stabil. Tim masih mencoba memahami penyebab utamanya.”

Supervisor mengangguk sambil melihat beberapa produk yang tersusun di meja inspeksi. “Kalau melihat target tim, kondisi apa yang sebenarnya ingin dicapai oleh proses ini, Mas?”

“Iya, pak. Target tim adalah menurunkan 'defect' ukuran dari delapan % menjadi maksimal tiga % dalam dua minggu.”

“Baik, Mas. Kalau melihat kondisi aktual sekarang, apa yang ditunjukkan oleh data?”

Joko menunjuk lembar 'check sheet' yang terpasang di papan kontrol kualitas. “Berdasarkan data minggu ini, sebagian besar 'defect' ukuran muncul di mesin ini, terutama pada 'shift' malam.”

Supervisor melangkah sedikit lebih dekat ke panel kontrol mesin, lalu memperhatikan indikator suhu yang tertera. “Menurut pengamatan tim, hambatan apa yang paling mungkin menyebabkan kondisi tersebut?”

Joko pun ikut memperhatikan indikator pada panel mesin sebelum menjawab. “Tim menduga suhu mesin kurang stabil. Saat suhu naik terlalu tinggi, ukuran produk cenderung menjadi lebih besar dari standar.”

“Jika dugaan itu benar, eksperimen paling sederhana apa yang bisa dicoba untuk mengujinya. Betul begitu, Mas Joko?”, Supervisor tersenyum tipis.

“Iya, pak. Tim ingin mencoba menjaga suhu mesin dalam rentang yang lebih stabil.

Selain itu, tim juga akan memonitor ukuran produk setiap satu jam menggunakan 'control chart'."

"Bagus," kata supervisor sambil mengganggu pelan. "Jika percobaan itu berjalan, apa yang tim harapkan terjadi?"

Joko memegang salah satu sampel produk yang baru saja diukur sambil berkata, "Variasi ukuran produk seharusnya mulai berkurang, dan jumlah 'defect' juga akan ikut turun. Bagaimana pak?"

"Baik. Kapan tim bisa mulai melihat hasil awal dari eksperimen tersebut?" Supervisor kembali melihat aliran produk yang keluar dari mesin.

Operator menjawab dengan yakin, "Tim akan memonitor proses selama dua hari produksi dan mengevaluasi datanya pada akhir setiap 'shift'."

Supervisor tersenyum kecil sebelum menutup percakapan. "Baik, Mas Joko. Mari kita lihat apa yang bisa kita pelajari dari eksperimen ini."

Percakapan tersebut hanya berlangsung beberapa menit. Tidak panjang. Tidak dramatis. Namun justru di dalam percakapan sederhana seperti itulah proses pembelajaran terjadi.

Supervisor tidak memberikan jawaban secara langsung. Supervisor tidak datang sebagai orang yang paling tahu segalanya. Sebaliknya, supervisor membantu operator berpikir lebih sistematis melalui rangkaian pertanyaan yang terarah. Melalui dialog seperti ini, operator belajar melihat proses secara lebih objektif, memahami data secara lebih jernih, serta menguji dugaan melalui eksperimen kecil yang terukur.

Jika dialog semacam ini dilakukan secara konsisten di 'gempa', maka kemampuan berpikir ilmiah dalam organisasi akan berkembang secara bertahap. Setiap percakapan menjadi kesempatan untuk belajar. Setiap masalah menjadi pintu masuk untuk memperkuat kemampuan tim dalam melakukan 'problem solving'.



PERTANYAAN PRAKTIS 'COACHING KATA' DI LAPANGAN

Salah satu kekuatan utama 'Coaching Kata' terletak pada kesederhanaannya. Seorang pemimpin tidak perlu menjadi fasilitator yang rumit atau pembicara yang penuh teori. Seorang pemimpin cukup hadir di tempat kerja, melihat kondisi nyata, lalu menggunakan pertanyaan yang tepat untuk membantu tim berpikir lebih jernih.

Dalam konteks ini, kekuatan 'Coaching Kata' bukan terletak pada panjangnya percakapan, melainkan pada kualitas dialog yang mampu menggerakkan proses pembelajaran. Jika dikaitkan dengan delapan langkah 'problem solving' berbasis 'PDCA', pola pertanyaan dalam 'Coaching Kata' sebenarnya dapat diterapkan secara sangat praktis.

Pada tahap penentuan tema, seorang pemimpin dapat memulai dengan pertanyaan sederhana seperti: masalah utama apa yang paling berdampak pada 'Safety', 'Quality', 'Cost', 'Delivery', 'Morale', atau 'Environment'? Mengapa masalah tersebut penting untuk segera ditangani?

Pada bagian proses mana dampaknya paling terasa? Pertanyaan semacam ini membantu tim tidak langsung melompat pada solusi, tetapi terlebih dahulu memperjelas fokus masalah.

Pada tahap memahami kondisi aktual, dialog dapat diperdalam dengan pertanyaan seperti: apa yang sebenarnya sedang terjadi saat ini? Data apa yang sudah tersedia? Apa yang ditunjukkan oleh 'check sheet', 'Pareto Chart', atau pengamatan langsung di 'gempa'?

Ketika tim mulai mencari akar penyebab masalah, pemimpin dapat melanjutkan dengan pertanyaan yang mendorong pemikiran analitis: hambatan utama apa yang paling menghalangi target? Faktor mana yang paling mungkin berpengaruh, apakah manusia, mesin, metode, material, atau lingkungan kerja? Dugaan mana yang paling layak diuji terlebih dahulu?

Dengan cara ini, coaching membantu tim tetap berada dalam disiplin berpikir ilmiah.

Ketika tim mulai merancang tindakan perbaikan, dialog coaching bergerak ke tahap berikutnya. Pemimpin dapat bertanya: eksperimen apa yang paling sederhana dan paling cepat untuk dicoba? Hasil apa yang diharapkan dari eksperimen tersebut? Data apa yang akan diamati? Kapan hasil awal dapat mulai terlihat?

Setelah eksperimen dilakukan, dialog coaching beralih pada proses refleksi pembelajaran. Pemimpin dapat bertanya: apa yang dipelajari dari percobaan ini?

Apakah hasilnya mendekatkan proses pada target? Apakah variasi proses mulai membaik? Apakah 'control chart' menunjukkan perubahan yang stabil?

Melalui rangkaian pertanyaan seperti ini, proses perbaikan tidak berhenti pada tindakan semata. Proses tersebut berubah menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan. Di sinilah keindahan 'Coaching Kata' terlihat dengan jelas: bentuknya sederhana, tetapi dampaknya mampu mengubah cara orang berpikir dan bertindak.

KESALAHAN UMUM SAAT MELAKUKAN 'COACHING KATA'

Kesalahan pertama, banyak pemimpin merasa sudah melakukan coaching, padahal yang terjadi sebenarnya masih berupa pengarahan satu arah. Seorang pemimpin datang ke area kerja, melihat masalah, lalu langsung memberi jawaban. Dari sisi kecepatan, pendekatan ini tampak efisien. Namun dari sisi pembangunan kemampuan, pendekatan ini justru membuat tim semakin tergantung pada atasan. Tim mungkin menyelesaikan masalah hari ini, tetapi belum tentu bertumbuh untuk menghadapi masalah berikutnya.

Kesalahan kedua adalah terlalu cepat menilai sebelum memahami fakta. Seorang pemimpin kadang mendengar satu gejala, lalu segera menyimpulkan penyebabnya.

Padahal esensi 'Coaching Kata' justru terletak pada kemampuan menahan diri untuk tidak tergesa-gesa menghakimi proses. Seorang pemimpin yang baik membantu tim melihat realitas, bukan memaksakan asumsi. Karena itu, kehadiran di 'gempa', penggunaan data, dan pertanyaan yang jernih menjadi sangat penting.

Kesalahan ketiga adalah menjadikan coaching sebagai sesi formal yang terlalu kaku. Padahal dalam semangat 'Coaching Kata', percakapan pembelajaran justru perlu terasa alami, sederhana, dan dekat dengan ritme kerja sehari-hari. Coaching tidak harus lama. Coaching yang efektif sering kali hanya berlangsung beberapa menit, tetapi cukup untuk membantu tim berpikir lebih sistematis, lebih berbasis data, dan lebih berani mencoba eksperimen kecil.

Ketika Anda perhatikan, di sinilah letak keindahan 'Coaching Kata': sederhana, membumi, tetapi berdampak besar bila dilakukan secara konsisten.



DARI DIALOG PEMIMPIN DAN TEMPAT KERJANYA MENJADI BUDAYA

Satu percakapan coaching mungkin tampak kecil. Satu pertanyaan dari supervisor kepada operator mungkin terlihat sederhana. Satu eksperimen kecil di lini produksi mungkin tampak tidak spektakuler. Namun ketika pola ini dilakukan setiap hari, dari satu orang ke orang lain, dari satu tim ke tim berikutnya, maka perlahan-lahan yang berubah bukan hanya hasil kerja, tetapi juga budaya organisasi.

Budaya perbaikan tidak lahir dari poster motivasi, slogan besar, atau rapat yang panjang. Budaya perbaikan lahir dari interaksi sehari-hari yang membiasakan orang berpikir jernih, melihat fakta, menguji dugaan, belajar dari hasil, dan mencoba lagi dengan lebih baik.

Dalam konteks inilah 'Coaching Kata' menjadi jauh lebih dari sekadar teknik bertanya. 'Coaching Kata' adalah kebiasaan kepemimpinan yang menumbuhkan manusia. Pada akhirnya, organisasi yang unggul bukanlah organisasi yang paling banyak memiliki alat, tetapi organisasi yang paling disiplin membangun kemampuan manusia untuk menggunakan alat-alat tersebut secara benar.

Di sinilah tiga sejoli dalam bab ini bertemu dengan sangat indah. 'Kaizen' memberi semangat perbaikan. 'Improvement Kata' memberi arah berpikir ilmiah. 'Coaching Kata' memberi cara membimbing manusia agar pola pikir tersebut benar-benar hidup dalam pekerjaan sehari-hari. Ketika ketiganya berjalan bersama, perbaikan tidak lagi menjadi proyek sesaat. Perbaikan berubah menjadi cara bekerja, cara belajar, dan cara bertumbuh.

Jika bab ini dibaca secara utuh, maka terlihat jelas bahwa keberhasilan 'problem solving' tidak pernah hanya bergantung pada alat. Alat memang penting. Metode memang penting. Data memang penting. Namun yang paling menentukan tetaplah manusia yang berpikir, belajar, berdialog, dan bertindak di tempat kerja setiap hari.

Karena itu, jangan pernah meremehkan dampak hebat 'Kaizen' dan 'PDCA'.

Jangan pula memandang '7 Basic QC Tools' sebagai alat-alat sederhana yang remeh. Di tangan organisasi yang disiplin, alat-alat itu mampu membuka fakta, memperjelas masalah, dan mengarahkan tindakan perbaikan yang sangat bermakna.

Tapi semua itu akan menjadi jauh lebih kuat ketika dipadukan dengan 'Improvement Kata' dan 'Coaching Kata', sebab di situlah organisasi tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga membangun kemampuan untuk menyelesaikan masalah berikutnya dengan lebih baik.

Sample only for ISBN



Jika Anda ingin membangun budaya 'Coaching' yang nyata dan berdampak—bukan sekadar program—mulailah dengan pendampingan yang tepat.

Hubungi *Coach Wawang* untuk program '**Coaching Kata**' dan pelatihan produktivitas kerja:

Email: cs@tulipmpp.com

WhatsApp: +62 816729 301

Bangun tim yang berpikir lebih tajam, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

BAB 6

PERAN COACH DI LINI KERJA

Dalam Coaching Kata, motivasi kerja yang berkualitas tumbuh dari kemajuan melalui tindakan kecil yang dilakukan secara konsisten setiap hari.

FOKUS PADA PROSES BERPIKIR, BUKAN HANYA HASIL AKHIR

Agar 'Coaching Kata' berjalan efektif di lingkungan kerja, pemimpin lini kerja perlu memahami bahwa pendekatan ini bukan sekadar teknik bertanya, melainkan cara sistematis untuk membangun kemampuan berpikir perbaikan secara bertahap melalui aktivitas sehari-hari di 'genba'.

Peran utama pemimpin bukan hanya memastikan target tercapai, tetapi juga mengembangkan cara berpikir tim dalam mencapai target tersebut.

Dalam banyak organisasi, pemimpin cenderung berorientasi pada hasil cepat. Ketika terjadi keterlambatan pengiriman di area warehouse finished goods, misalnya target pengiriman 1.000 pallet per hari hanya tercapai 820 pallet, pemimpin sering langsung memberikan solusi, seperti menambah tenaga kerja atau memperpanjang jam kerja.

Solusi ini mungkin menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi tidak mengembangkan kemampuan berpikir tim.

Melalui 'Coaching Kata', pemimpin mengarahkan tim untuk memahami proses secara lebih mendalam. Tim diajak mengamati kondisi aktual, misalnya menemukan bahwa waktu rata-rata picking adalah 6 menit per pallet, sementara target seharusnya 4 menit. Dari sini terlihat adanya gap sebesar 2 menit per pallet yang berdampak pada keterlambatan total. Pemimpin kemudian membimbing tim untuk mengidentifikasi penyebab, seperti layout yang tidak efisien atau penempatan barang yang tidak sesuai frekuensi pengambilan.

Dengan pendekatan ini, tim tidak hanya menyelesaikan masalah pengiriman hari ini, tetapi juga belajar bagaimana memahami masalah secara sistematis dan berbasis data.

Sample only for ISBN



GUNAKAN PERTANYAAN UNTUK MEMBANGUN PEMAHAMAN

Kekuatan utama 'Coaching Kata' terletak pada penggunaan pertanyaan yang sederhana namun terarah. Pertanyaan tersebut membantu tim melihat proses kerja secara objektif dan berbasis fakta, bukan asumsi.

Dalam konteks logistik, seorang supervisor warehouse dapat menggunakan pola pertanyaan seperti:

- Apa kondisi target proses picking saat ini? (misalnya 4 menit per pallet)
- Bagaimana kondisi aktual yang terjadi di lapangan? (6 menit per pallet)

- Apa hambatan utama yang menyebabkan gap tersebut? (misalnya jarak antar lokasi terlalu jauh, rata-rata 120 meter per picking)
- Langkah eksperimen apa yang akan dicoba hari ini?

Sebagai contoh, tim memutuskan melakukan eksperimen kecil dengan mengelompokkan fast moving items dalam satu zona khusus. Setelah diuji selama satu shift, waktu picking turun dari 6 menit menjadi 4,8 menit per pallet. Meskipun belum mencapai target, hasil ini memberikan pembelajaran yang jelas dan terukur.

Peran pemimpin dalam situasi ini bukan memberikan jawaban, melainkan menjaga disiplin berpikir tim melalui pertanyaan. Dengan cara ini, tim membangun pemahaman sendiri terhadap proses kerja dan lebih siap menghadapi tantangan berikutnya.



LAKUKAN SECARA KONSISTEN DALAM AKTIVITAS KERJA SEHARI-HARI

‘Coaching Kata’ bukan program pelatihan sesaat, melainkan kebiasaan kerja yang dibangun melalui konsistensi. Percakapan singkat selama 10–15 menit di area kerja dapat menjadi sarana utama untuk melatih pola pikir perbaikan.

Sebagai ilustrasi, di area outbound warehouse, pemimpin melakukan sesi coaching setiap pagi sebelum shift dimulai.

Tim diminta menjelaskan kondisi aktual performa hari sebelumnya, misalnya tingkat akurasi pengiriman sebesar 96%, sementara target 99%. Selanjutnya tim mengidentifikasi satu hambatan utama, misalnya kesalahan labeling pada 40 dari 1.000 pallet.

Tim kemudian menentukan satu eksperimen sederhana, seperti menerapkan double-check pada proses labeling di titik kritis. Hasilnya, dalam dua hari berikutnya, tingkat kesalahan turun menjadi 10 pallet dari 1.000 pallet, sehingga akurasi meningkat menjadi 99%.

Konsistensi dalam praktik seperti ini secara bertahap membentuk kebiasaan berpikir ilmiah dalam tim. Masalah tidak lagi dilihat sebagai gangguan, tetapi sebagai peluang untuk belajar dan memperbaiki proses.

Ketika pemimpin lini kerja mampu menjalankan peran sebagai pelatih melalui 'Coaching Kata', organisasi tidak hanya menjalankan aktivitas perbaikan. Organisasi mulai membangun budaya berpikir yang sistematis, adaptif, dan berbasis pembelajaran. Dari kebiasaan inilah peningkatan kinerja 'safety', 'quality', dan produktivitas dapat berkembang secara berkelanjutan.



BAB 7

DARI 'BOSS' KE 'COACH'

*'Boss' membangun ketergantungan,
'coach' membangun kemandirian.*

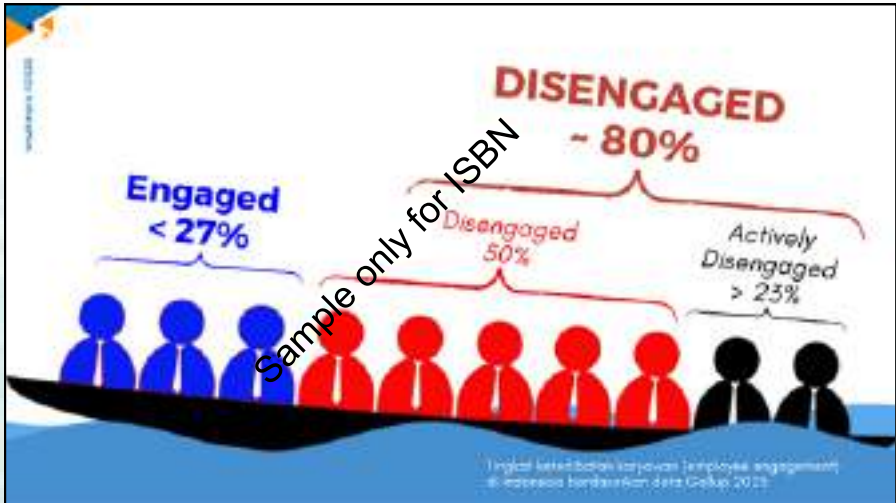
COACHING BUKAN PENDEKATAN PALING TEPAT?

Sebagaimana ditegaskan dalam buku 'It's the Manager: Moving From Boss to Coach' karya Jim Clifton dan Jim Harter, kualitas manajer merupakan faktor kunci yang menentukan tingkat keterikatan dan kinerja tim dalam organisasi modern.

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi proses, tetapi juga mengembangkan kemampuan manusia. Dalam konteks ini, peran pemimpin mengalami pergeseran mendasar, dari pemberi instruksi menjadi pengembang cara berpikir dan kemampuan belajar tim.

Pendekatan kepemimpinan tradisional yang berpusat pada pemimpin memang menghasilkan keputusan cepat. Namun dalam jangka panjang, pendekatan tersebut membentuk ketergantungan dan menghambat berkembangnya kemampuan berpikir mandiri dalam tim.

Pendekatan 'coaching' menawarkan perspektif yang berbeda. Pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga mengembangkan manusia melalui percakapan yang terstruktur. Anggota tim diajak memahami kondisi kerja, melihat hubungan sebab-akibat, serta menemukan langkah perbaikan secara mandiri.



Relevansi pendekatan ini diperkuat oleh data Gallup dalam 'State of the Global Workplace 2025' yang menunjukkan tingkat 'employee engagement' di Indonesia sekitar 27%, dengan tantangan masih besarnya kelompok 'actively disengaged'. Gallup juga menegaskan bahwa sekitar 70% keterikatan karyawan dipengaruhi oleh kualitas manajer.

Namun demikian, 'coaching' tidak selalu tepat untuk semua individu. Pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan berdasarkan kemampuan ('skills') dan sikap kerja ('attitude').

Dalam konteks 'continuous improvement', kemampuan ini menjadi sangat krusial. Transformasi kepemimpinan dimulai ketika seorang pemimpin beralih dari 'boss' yang mengendalikan pekerjaan menjadi 'coach' yang mengembangkan manusia.



MENGEMBANGKAN MANUSIA DENGAN CARA BERTANYA

Banyak pemimpin tumbuh dari kompetensi teknis yang kuat. Pengalaman tersebut membentuk kebiasaan untuk selalu menjadi pemberi solusi. Ketika masalah muncul, memberikan jawaban terasa sebagai cara tercepat untuk menyelesaikan pekerjaan. Namun kebiasaan ini secara tidak langsung membangun ketergantungan dalam tim.

Pemimpin yang efektif tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga mengembangkan manusia. Perubahan ini dimulai dari cara berinteraksi, yaitu dari memberi jawaban menjadi mengajukan pertanyaan.

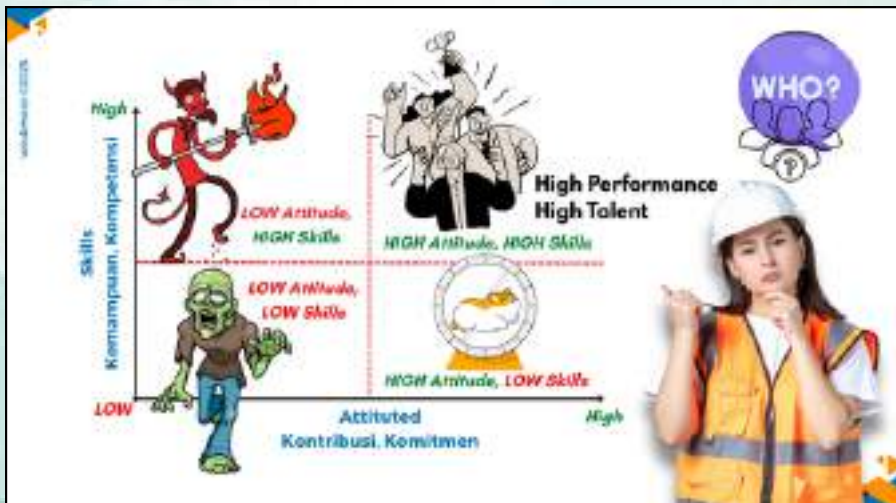
Melalui pertanyaan yang terarah, anggota tim diajak memahami kondisi proses, melihat kesenjangan, serta merumuskan langkah perbaikan secara mandiri. Pendekatan ini mungkin terasa lebih lambat pada tahap awal, namun menghasilkan dampak yang jauh lebih kuat. Tim menjadi lebih mandiri, kemampuan 'problem solving' meningkat, dan hubungan kerja menjadi lebih bermakna.

Sejalan dengan praktik 'Toyota Kata', 'coaching' bukan sekadar komunikasi, melainkan cara membangun budaya belajar dan 'continuous improvement' yang hidup dalam aktivitas kerja sehari-hari.

MEMAHAMI SIAPA YANG SIAP UNTUK DI-'COACHING'

Salah satu kesalahan umum dalam pengembangan manusia adalah menggunakan pendekatan yang sama untuk semua individu. Padahal setiap orang memiliki tingkat kesiapan yang berbeda. Oleh karena itu, sebelum menerapkan 'coaching', pemimpin perlu memahami kondisi anggota tim secara objektif.

Pendekatan sederhana dapat dilakukan dengan melihat dua dimensi utama, yaitu kemampuan kerja ('skills') dan sikap kerja ('attitude').



Kombinasi keduanya menghasilkan empat kondisi yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Hal ini penting dipahami karena 'coaching' tidak selalu tepat untuk semua individu. Dalam praktiknya, pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan, mulai dari pengarahan, pelatihan, mentoring, hingga penguatan disiplin kerja.

Kelompok pertama: **'High Attitude – High Skills'**, Talenta Berkinerja Tinggi

Individu dalam kategori ini memiliki kemampuan teknis yang kuat sekaligus sikap kerja yang positif. Kelompok ini biasanya menunjukkan inisiatif, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, serta memiliki kemauan untuk terus belajar dan memperbaiki proses kerja.

Kelompok ini merupakan kandidat terbaik untuk pendekatan 'coaching'. Melalui dialog yang terstruktur, pemimpin dapat membantu anggota tim mengembangkan kemampuan berpikir yang lebih strategis dalam melihat masalah dan peluang perbaikan.

Contoh di lantai produksi:

Di sebuah lini produksi minuman, seorang operator senior mampu menjaga stabilitas proses filling dengan sangat baik. Selain memiliki kemampuan teknis yang tinggi, operator tersebut juga aktif memberikan ide perbaikan kecil pada proses kerja.

Alih-alih langsung memberikan solusi, supervisor menggunakan pendekatan 'coaching' dengan bertanya:

- "Apa kondisi target yang ingin dicapai pada proses filling ini?"

- “Apa hambatan terbesar yang masih terjadi saat ini?”
- “Eksperimen kecil apa yang bisa dicoba untuk memperbaiki stabilitas proses?”

Melalui dialog seperti ini, operator tidak hanya menjalankan pekerjaan, tetapi juga belajar berpikir sebagai pemecah masalah.

Kelompok kedua: **‘High Attitude – Low Skills’**, Komitmen Tinggi, Kompetensi Masih Berkembang

Individu dalam kategori ini biasanya memiliki semangat kerja yang tinggi dan kemampuan belajar yang kuat, tetapi kemampuan teknisnya masih perlu dikembangkan. Para pekerja baru atau juga ‘management trainee’, atau mereka yang masih magang dalam kontrak.

Pendekatan yang paling efektif bagi kelompok ini adalah pelatihan, mentoring, dan pembelajaran langsung di lapangan.

Contoh di lantai produksi:

Seorang operator baru di area packaging menunjukkan kedisiplinan yang baik dan selalu ingin belajar. Namun operator tersebut masih sering melakukan kesalahan kecil dalam melakukan setting mesin.

Dalam situasi ini, supervisor tidak langsung melakukan ‘coaching’ yang kompleks, tetapi memberikan pendampingan teknis dan pelatihan praktik langsung. Setelah kemampuan teknis mulai berkembang, pendekatan ‘coaching’ dapat mulai digunakan untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah.

Kelompok ketiga: **'Low Attitude – High Skills'**, Kompetensi Tinggi, Sikap Bermasalah

Kategori ini sering menjadi tantangan paling kompleks bagi seorang pemimpin. Individu dalam kelompok ini biasanya memiliki kompetensi teknis yang sangat baik.

Pengalaman kerja sudah panjang, sering kali lebih dari lima tahun, bahkan tidak jarang menjadi rujukan bagi anggota tim lainnya dalam hal teknis pekerjaan.

Namun dalam perjalanan kariernya, mulai muncul perubahan sikap. Perubahan tersebut dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti kekecewaan terhadap organisasi, pengalaman kerja yang tidak menyenangkan, konflik dengan atasan, atau perasaan tidak dihargai atas kontribusi yang telah diberikan. Akumulasi pengalaman negatif tersebut dapat membentuk sikap sinis, defensif, atau bahkan resistensi terhadap perubahan.

Karena pengalaman kerja yang panjang, individu dalam kategori ini sering memiliki pengaruh informal yang cukup kuat di dalam tim. Senioritas membuat pendapatnya didengar oleh rekan kerja lain. Dalam beberapa situasi, pengaruh ini bahkan dapat berkembang menjadi sikap provokatif atau resistensi terhadap kebijakan organisasi.

Pada kondisi seperti ini, pendekatan 'coaching' sering kali belum menjadi langkah yang efektif. 'Coaching' menuntut kesiapan mental untuk refleksi diri dan keterbukaan terhadap pertanyaan eksploratif. Individu yang sedang mengalami kekecewaan mendalam terhadap organisasi sering kali belum berada dalam kondisi psikologis yang siap untuk proses tersebut.

Jika langsung diajak dalam percakapan 'coaching', respons yang muncul sering kali bersifat defensif. Tidak jarang muncul komentar seperti:

- "Apakah masih lama proses coaching ini?"
- "Daripada banyak pertanyaan, apa solusi yang bisa diberikan?"

Respons seperti ini menunjukkan bahwa persoalan utama bukan terletak pada kompetensi teknis, melainkan pada kondisi sikap dan motivasi kerja.

Oleh karena itu, langkah pertama yang perlu dilakukan pemimpin adalah membantu memulihkan kembali orientasi dan makna kerja individu tersebut. Pendekatan yang lebih tepat pada tahap ini adalah melalui dialog yang empatik, perhatian yang tulus, serta dukungan yang membantu individu tersebut merefleksikan kembali tujuan kerja dan kontribusi profesional yang ingin diberikan.

Dalam beberapa situasi, pendekatan mentoring, konseling internal, atau percakapan kepemimpinan yang lebih personal menjadi lebih relevan dibandingkan 'coaching' yang bersifat eksploratif.

Tujuan utama dari proses ini adalah membantu individu tersebut menemukan kembali makna kerja, memperbaiki sikap profesional, serta memulihkan motivasi untuk berkontribusi secara positif.

Setelah kondisi sikap dan motivasi mulai membaik, pendekatan 'coaching' dapat kembali digunakan untuk mengembangkan kemampuan pemecahan masalah dan kepemimpinan.

Kelompok keempat: **'Low Attitude – Low Skills'**, Kondisi Risiko Kinerja

Kategori ini merupakan kondisi yang paling menantang dalam pengelolaan sumber daya manusia. Individu dalam kelompok ini tidak hanya menghadapi keterbatasan kompetensi kerja, tetapi juga menunjukkan sikap kerja yang kurang mendukung.

Di kondisi seperti ini, pendekatan 'coaching' umumnya belum efektif. 'Coaching' menuntut adanya kesiapan untuk belajar dan kemauan untuk berkembang.

Jika kedua faktor tersebut belum hadir, proses 'coaching' sering kali tidak menghasilkan perubahan yang signifikan. Langkah pertama yang perlu dilakukan pemimpin adalah melakukan diagnosis yang lebih mendalam terhadap situasi individu tersebut.

Dalam beberapa kasus, masalah yang muncul bukan semata-mata karena kurangnya kemampuan atau sikap kerja yang negatif. Terkadang masalah tersebut berkaitan dengan ketidaksesuaian penempatan kerja, kurangnya pemahaman terhadap tugas, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung potensi individu tersebut.

Pendekatan yang lebih tepat dalam situasi ini adalah melakukan evaluasi peran kerja secara lebih komprehensif. Pemimpin perlu memahami potensi, keterbatasan, serta kondisi individu secara lebih objektif. Dalam beberapa situasi, penempatan ulang pada peran yang lebih sesuai dapat menjadi solusi yang membantu individu tersebut menemukan kembali motivasi kerja.

Jika potensi untuk berkembang masih terlihat, organisasi dapat memberikan pelatihan dasar, pendampingan kerja, serta target kinerja yang lebih terstruktur. Melalui pendekatan ini, individu diberikan kesempatan untuk membangun kembali kompetensi sekaligus memperbaiki sikap kerja.

Namun dalam situasi tertentu, apabila berbagai upaya pengembangan telah dilakukan namun perubahan tidak terjadi, organisasi perlu mengambil keputusan manajerial yang lebih tegas demi menjaga keberlangsungan kinerja tim dan organisasi.

Pendekatan yang diambil tetap perlu dilakukan secara profesional dan manusiawi. Tujuan utama bukan semata-mata menjaga kinerja organisasi, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu mendapatkan kesempatan yang adil untuk berkembang sesuai dengan kemampuan dan perannya.

Pada akhirnya, pemimpin yang efektif tidak hanya pandai memberi instruksi, tetapi juga mampu membaca kondisi manusia yang dipimpin. Dengan memahami perbedaan tingkat kemampuan dan sikap kerja, pemimpin dapat menentukan pendekatan yang paling tepat untuk mengembangkan setiap anggota tim.



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.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAGIAN 3

MINDSET KESEHARIAN 'COACHING KATA'

Sample only for ISBN



BAB 8

PRAKTIK 'COACHING KATA'

MIKE ROTHER

Di Toyota, keunggulan tidak dibangun dari solusi sesaat, tetapi dari kebiasaan melatih cara berpikir manusia setiap hari melalui coaching yang disiplin dan ilmiah.

'TOYOTA KATA' DAN 'COACHING KATA'

Dalam perjalanan memahami konsep 'Toyota Kata', salah satu bagian yang paling penting untuk dipraktikkan dalam organisasi adalah 'Coaching Kata'. Jika 'Improvement Kata' menjelaskan pola berpikir ilmiah yang digunakan untuk melakukan perbaikan proses, maka 'Coaching Kata' merupakan cara sistematis yang digunakan pemimpin untuk mengajarkan pola berpikir tersebut kepada anggota tim.

Pendekatan ini diperkenalkan secara luas oleh Mike Rother melalui riset mendalam mengenai praktik manajemen di Toyota. Melalui pengamatan terhadap pola kerja para pemimpin Toyota, ditemukan bahwa pengembangan kemampuan problem solving tidak terjadi secara kebetulan. Kemampuan tersebut dibangun melalui percakapan terstruktur yang dilakukan secara berulang antara pemimpin dan anggota tim.

Pada praktik 'Toyota Kata', percakapan ini terjadi antara dua peran utama, yaitu 'coach' dan 'learner'.

'Coach' biasanya adalah supervisor, manajer, atau pemimpin tim yang bertugas membimbing proses pembelajaran. Sementara itu, 'learner' adalah individu yang sedang menjalankan eksperimen perbaikan pada proses kerja tertentu.

Peran utama seorang 'coach' bukan memberikan jawaban atas setiap masalah yang muncul. Sebaliknya, seorang 'coach' membantu anggota tim belajar berpikir secara sistematis melalui serangkaian pertanyaan yang terstruktur. Melalui proses ini, anggota tim belajar memahami kondisi proses secara lebih mendalam, mengidentifikasi hambatan yang sebenarnya, serta melakukan eksperimen kecil untuk memperbaiki proses kerja.

Struktur dialog dalam 'Coaching Kata' dirancang sederhana agar mudah dipraktikkan di lapangan. Mike Rother merumuskan lima pertanyaan utama yang digunakan secara konsisten dalam setiap percakapan coaching.



Kelima pertanyaan ini membantu membangun pola berpikir ilmiah dalam proses perbaikan berkelanjutan. Lima pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut.

Pertanyaan 1: Apa 'Target Condition'?

Pertanyaan pertama membantu anggota tim memahami kondisi proses yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. 'Target Condition' bukan sekadar target angka, tetapi gambaran kondisi proses kerja yang lebih baik dibandingkan kondisi saat ini.

Sebagai contoh, dalam proses pengisian botol pada lini produksi minuman, kondisi target dapat berupa proses filling yang stabil tanpa tumpahan produk serta waktu pergantian ukuran botol yang lebih cepat. Dengan memiliki gambaran kondisi target yang jelas, tim memiliki arah yang konkret dalam melakukan perbaikan.

Pertanyaan 2: Apa kondisi saat ini?

Pertanyaan kedua mengarahkan perhatian pada pemahaman kondisi proses yang sebenarnya terjadi di lapangan. Dalam pendekatan 'Toyota Kata', pemahaman kondisi saat ini harus didasarkan pada observasi langsung terhadap proses kerja, bukan sekadar asumsi atau opini.

Sebagai contoh, seorang operator dapat mengamati bahwa proses filling sering mengalami gangguan kecil setiap dua puluh menit karena ketidakstabilan tekanan udara. Informasi seperti ini menjadi dasar penting dalam memahami kesenjangan antara kondisi saat ini dan kondisi target.

Pertanyaan 3: Apa hambatan berikutnya yang perlu diatasi?

Setelah memahami kondisi target dan kondisi saat ini, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi hambatan yang paling relevan untuk diselesaikan terlebih dahulu.

Dalam praktik 'Improvement Kata', tim tidak mencoba menyelesaikan semua masalah sekaligus.

Fokus diarahkan pada satu hambatan utama yang saat ini paling membatasi pencapaian kondisi target. Pendekatan ini membantu tim bekerja secara lebih fokus dan sistematis.

Pertanyaan 4: Apa eksperimen berikutnya yang akan dilakukan?

Pertanyaan keempat mengajak anggota tim untuk merancang langkah eksperimen kecil guna menguji solusi terhadap hambatan yang telah diidentifikasi.

Eksperimen dalam konteks ini bukan proyek besar yang membutuhkan waktu lama. Sebaliknya, eksperimen dirancang sederhana agar dapat dilakukan dengan cepat dan memberikan pembelajaran yang jelas.

Sebagai contoh, tim dapat mencoba menyesuaikan tekanan udara pada mesin filling untuk melihat apakah perubahan tersebut mampu mengurangi gangguan proses. Hasil dari eksperimen ini kemudian diamati secara langsung.

Pertanyaan 5: Kapan kita bisa melihat hasil dari eksperimen tersebut?

Pertanyaan terakhir menekankan pentingnya siklus pembelajaran yang cepat.

Setiap eksperimen perlu memiliki waktu evaluasi yang jelas agar tim dapat segera mengetahui apakah langkah yang dilakukan berhasil atau perlu diperbaiki.

Dengan adanya waktu evaluasi yang jelas, proses pembelajaran menjadi lebih disiplin dan terarah. Tim tidak hanya mencoba solusi, tetapi juga belajar dari hasil eksperimen yang dilakukan.

Ketika lima pertanyaan ini digunakan secara konsisten dalam percakapan sehari-hari di tempat kerja, pemimpin secara perlahan membangun kemampuan berpikir ilmiah dalam tim. Anggota tim tidak lagi hanya menunggu instruksi dari atasan, tetapi mulai belajar memahami proses kerja, mengidentifikasi hambatan, serta melakukan eksperimen perbaikan secara mandiri.

Dalam jangka panjang, praktik 'Coaching Kata' membantu organisasi membangun budaya belajar yang kuat. Setiap masalah dipandang sebagai kesempatan untuk belajar, setiap eksperimen menjadi sumber pengetahuan baru, dan setiap anggota tim berkembang menjadi problem solver yang lebih mandiri.

Inilah alasan mengapa 'Coaching Kata' sering disebut sebagai inti dari praktik 'Toyota Kata'. Melalui praktik 'Toyota Kata'. Melalui percakapan sederhana yang dilakukan secara konsisten, organisasi tidak hanya memperbaiki proses kerja, tetapi juga mengembangkan kemampuan manusia yang menjalankan proses tersebut.



BAB 9

'MINDSET' & CARA PIKIR SEORANG 'COACH'

Di Toyota, keunggulan tidak dibangun dari solusi sesaat, tetapi dari kebiasaan melatih cara berpikir manusia setiap hari melalui coaching yang disiplin dan ilmiah.

HADIR UNTUK 'COACHEE' SEPENUHNYA

Ada tiga hal yang penting untuk dipahami dalam Coaching Mindset. Yaitu: Hadir, Terbuka, dan Membangun Rasa Ingin Tahu.

Dalam praktik kepemimpinan berbasis 'coaching', teknik bertanya bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan percakapan coaching. Kualitas percakapan sangat dipengaruhi oleh mindset atau cara berpikir yang dimiliki oleh pemimpin ketika berinteraksi dengan anggota tim.

Banyak pemimpin memahami konsep coaching sebagai sekadar teknik bertanya. Namun dalam praktiknya, coaching yang efektif berakar pada sikap mental yang lebih mendalam. Seorang pemimpin perlu membangun cara hadir yang penuh perhatian, sikap terbuka terhadap pandangan orang lain, serta rasa ingin tahu yang tulus terhadap cara berpikir anggota tim.



Inilah yang disebut sebagai 'coaching mindset'. Bukan sekadar metode komunikasi, tetapi cara memandang manusia sebagai individu yang mampu belajar, berpikir, dan berkembang.

Beberapa sikap dasar berikut menjadi fondasi penting dalam membangun 'coaching mindset'.

Fondasi 1: **Hadir secara penuh dalam percakapan**

Coaching yang efektif dimulai dari kemampuan pemimpin untuk benar-benar hadir dalam percakapan. Kehadiran di sini bukan hanya secara fisik, tetapi juga secara mental dan emosional.

Dalam banyak percakapan di tempat kerja, perhatian pemimpin sering terbagi pada berbagai hal: target produksi, laporan pekerjaan, pesan telepon, atau agenda rapat berikutnya. Kondisi seperti ini membuat percakapan menjadi sekadar formalitas tanpa kedalaman makna.

Sebaliknya, dalam pendekatan coaching, pemimpin belajar memberi perhatian penuh pada percakapan yang sedang terjadi. Kontak mata, bahasa tubuh yang terbuka, serta kesediaan untuk mendengarkan dengan sungguh-sungguh membantu anggota tim merasa dihargai.

Ketika seseorang merasa didengarkan dengan serius, proses berpikir biasanya menjadi lebih jernih. Dari sinilah percakapan coaching mulai memiliki dampak yang nyata.

Fondasi 2: **Bersikap terbuka terhadap pemikiran orang lain**

Salah satu tantangan terbesar bagi seorang pemimpin adalah menahan dorongan untuk segera memberikan solusi. Pemimpin sering memiliki pengalaman lebih banyak sehingga solusi sering muncul dengan cepat dalam pikiran. Namun dalam coaching, tujuan utama bukanlah memberikan jawaban tercepat, melainkan membantu anggota tim mengembangkan cara berpikir sendiri.

Sikap terbuka berarti pemimpin bersedia menerima kemungkinan bahwa ide terbaik dapat muncul dari anggota tim. Pemimpin tidak langsung menilai, menolak, atau mengoreksi setiap pendapat yang muncul.

Dengan ruang dialog yang terbuka, anggota tim menjadi lebih berani menyampaikan pemikiran, bahkan ketika pemikiran tersebut masih belum sempurna.

Fondasi 3: **Membangun rasa ingin tahu melalui pertanyaan**

Coaching yang baik lahir dari rasa penasaran yang tulus.

Pemimpin tidak bertanya untuk menguji atau menjebak, tetapi untuk memahami bagaimana anggota tim melihat situasi yang sedang dihadapi. Pertanyaan yang sederhana sering kali memiliki dampak yang besar, seperti:

- “Apa yang sebenarnya terjadi di proses ini?”
- “Menurut pengamatan Anda, di mana hambatan terbesar saat ini?”
- “Langkah kecil apa yang bisa dicoba untuk memperbaiki kondisi ini?”

Melalui pertanyaan seperti ini pemimpin membantu anggota tim memperluas cara berpikir tanpa harus memberikan jawaban secara langsung.

Fondasi 4: **Tidak memberikan pujian secara berlebihan**

Pujian memang dapat meningkatkan motivasi kerja. Namun dalam percakapan coaching, pujian yang berlebihan justru dapat mengganggu proses berpikir.

Ketika pemimpin terlalu cepat memuji, percakapan sering berhenti pada rasa puas sesaat. Fokus bergeser dari proses belajar menjadi sekadar mencari pengakuan.

Pendekatan yang lebih efektif adalah mengakui usaha dan proses belajar yang dilakukan oleh anggota tim tanpa memberikan penilaian yang terlalu cepat. Dengan cara ini, anggota tim tetap terdorong untuk terus berpikir dan mengeksplorasi solusi yang lebih baik.

Fondasi 5: **Temui di Titik Itu**

Setiap individu memiliki tingkat pemahaman yang berbeda terhadap suatu masalah. Seorang pemimpin yang menjalankan coaching perlu mampu menemui anggota tim pada titik pemahaman yang sedang dimiliki.

Hal ini berarti pemimpin tidak langsung melompat pada analisis yang terlalu kompleks. Percakapan dimulai dari pemahaman yang paling sederhana mengenai kondisi proses yang sedang terjadi.

Melalui dialog yang bertahap, anggota tim secara perlahan membangun pemahaman yang lebih dalam mengenai masalah yang dihadapi.

Fondasi 6: **Bersabar memberikan jeda dalam percakapan**

Salah satu keterampilan yang sering diabaikan dalam coaching adalah kemampuan untuk memberi ruang hening dalam percakapan.

Ketika pertanyaan diajukan, tidak semua orang dapat langsung memberikan jawaban yang matang. Banyak orang membutuhkan waktu untuk berpikir, merumuskan gagasan, dan menyusun penjelasan yang lebih jelas.

Pemimpin yang terbiasa memberikan solusi cepat sering merasa tidak nyaman dengan keheningan tersebut. Dorongan untuk segera mengisi jeda percakapan sering muncul.

Namun dalam coaching, kesabaran menjadi keterampilan yang sangat penting. Jeda percakapan justru memberi kesempatan bagi anggota tim untuk berpikir lebih dalam.

Fondasi 7: **Tidak memotong proses berpikir anggota tim**

Kebiasaan lain yang sering muncul dalam percakapan kerja adalah memotong pembicaraan sebelum seseorang selesai menyampaikan gagasan.

Meskipun niatnya baik, tindakan ini sering membuat anggota tim merasa bahwa pendapatnya tidak benar-benar dihargai.

Pada pendekatan coaching, pemimpin belajar menahan diri untuk tidak memotong proses berpikir anggota tim. Pemimpin memberi ruang bagi seseorang untuk menyelesaikan penjelasan, bahkan ketika penjelasan tersebut masih belum terstruktur dengan sempurna. Dari percakapan yang penuh kesabaran seperti ini, anggota tim biasanya mulai menemukan kejelasan dalam pikirannya sendiri.

Dan akhirnya, 'coaching mindset' bukan sekadar keterampilan komunikasi, tetapi cara memandang manusia sebagai individu yang mampu berkembang melalui proses belajar. Pemimpin yang membangun kebiasaan hadir secara penuh, bersikap terbuka, serta memiliki rasa ingin tahu yang tulus akan lebih mudah menciptakan percakapan yang membantu tim berkembang.

Di jangka panjang, percakapan-percakapan sederhana seperti ini menjadi fondasi penting dalam membangun budaya belajar di organisasi. Dari sinilah tim tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga belajar menjadi pemecah masalah yang lebih baik setiap hari.



BAB 10

CARA BERPIKIR ILMIAH DAN LATERAL DI DALAM 'COACHING'

*Organisasi tidak berubah karena solusi yang cepat,
namun karena cara berpikir yang benar
dan di situlah kekuatan 'coaching' itu ada.*

BERPIKIR SECARA 'SCIENTIFIC THINKING'

'Scientific thinking' atau berpikir ilmiah merupakan cara berpikir yang digunakan untuk memahami realitas, menguji asumsi, serta menemukan solusi melalui observasi, hipotesis, eksperimen, dan pembelajaran dari hasilnya. Dalam konteks organisasi, pendekatan ini menuntut seseorang untuk tidak langsung mengambil keputusan berdasarkan asumsi, kebiasaan lama, atau intuisi semata, melainkan melalui proses belajar yang sistematis.

Pola sederhananya adalah: prediksi, uji, amati hasil, pelajari, lalu sesuaikan tindakan. Dengan pendekatan ini, solusi tidak dianggap pasti benar sejak awal, tetapi diperlakukan sebagai hipotesis yang perlu diuji melalui eksperimen kecil di situasi nyata.

Pendekatan ini menjadi penting karena banyak organisasi melakukan perbaikan tanpa landasan berpikir yang kuat. Masalah sering langsung dijawab dengan solusi, tanpa memahami akar penyebabnya.

Ada organisasi yang meniru praktik perusahaan lain tanpa memahami konteksnya sendiri, atau melakukan perubahan besar tanpa pengujian kecil terlebih dahulu. Akibatnya, perbaikan tampak cepat, tetapi tidak bertahan lama.

Sebaliknya, 'scientific thinking' membantu individu dan tim memahami bahwa perbaikan selalu melibatkan ketidakpastian dan pembelajaran. Fokusnya bukan pada menjadi benar sejak awal, tetapi pada kemampuan belajar melalui eksperimen yang bertahap dan berkelanjutan.

Pendekatan ini selaras dengan 'Toyota Kata' yang diperkenalkan oleh Mike Rother. Dalam praktiknya, terdapat empat langkah utama: menentukan arah atau tantangan, memahami kondisi saat ini, menetapkan 'target condition', serta melakukan eksperimen untuk mencapainya. Setiap eksperimen menghasilkan pembelajaran. Jika berhasil, langkah diperkuat. Jika belum berhasil, tim belajar dan mencoba pendekatan lain.

Dalam praktik sehari-hari, pendekatan ini sangat aplikatif. Misalnya di lantai produksi, ketika target adalah menurunkan 'defect' dari 4 % menjadi 1 %. Pendekatan tradisional mungkin langsung mengusulkan penggantian mesin atau revisi 'SOP'. Namun pendekatan berpikir ilmiah dimulai dari pertanyaan: di mana titik proses terjadinya masalah, apa penyebabnya, dan eksperimen kecil apa yang dapat dilakukan.

Tim kemudian dapat mencoba penyesuaian parameter mesin, perbaikan metode inspeksi, atau penerapan 'poka-yoke'.

Setiap langkah menghasilkan data, dan setiap data menghasilkan pembelajaran. Dari proses inilah perbaikan yang lebih kuat dan berkelanjutan dibangun.

Yang paling penting dari 'scientific thinking' bukan hanya tekniknya, tetapi kebiasaan berpikir yang terbentuk: rasa ingin tahu terhadap proses, disiplin melihat fakta, keberanian menguji gagasan, serta kesediaan belajar dari hasil yang belum sesuai harapan. Ketika kebiasaan ini berkembang, organisasi akan bergerak menuju 'learning organization', di mana perbaikan menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari.

Sebaliknya, banyak organisasi masih terjebak dalam pola 'firefighting thinking', yaitu kecenderungan menyelesaikan masalah secepat mungkin tanpa memahami akar penyebabnya. Pendekatan ini memang berguna dalam kondisi darurat, tetapi jika menjadi kebiasaan, organisasi akan terus menghadapi masalah yang berulang.

Perbedaan utamanya terletak pada cara berpikir. 'Firefighting thinking' bertanya, "Apa solusi tercepat?" sementara 'scientific thinking' bertanya, "Apa yang sebenarnya terjadi?" Yang satu berfokus pada gejala, yang lain pada penyebab. Yang satu reaktif, yang lain berbasis pembelajaran.

Dalam organisasi dengan pola 'firefighting thinking', pemimpin sering diposisikan sebagai sumber jawaban. Setiap masalah dinaikkan ke atasan, dan tim menunggu instruksi.

Sebaliknya, dalam organisasi yang membangun 'scientific thinking', pemimpin hadir dengan pertanyaan yang membantu tim memahami realitas secara lebih mendalam.

Di sinilah peran 'coaching' menjadi sangat penting. 'Coaching' bukan sekadar percakapan motivasional, melainkan proses sistematis untuk melatih cara berpikir melalui pertanyaan yang terstruktur. Seorang pemimpin membantu tim memahami kondisi aktual, mengenali kesenjangan, serta menentukan eksperimen kecil yang dapat dilakukan.

Tujuannya bukan hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi membangun kemampuan 'problem solving' individu. Ketika pemimpin langsung memberikan solusi, masalah mungkin selesai lebih cepat, tetapi kemampuan tim tidak berkembang. Sebaliknya, melalui 'coaching', pembelajaran menjadi lebih dalam dan berkelanjutan.

Melalui praktik yang konsisten, anggota tim mulai terbiasa bertanya: bagaimana kondisi saat ini, apa kesenjangan yang terjadi, dan langkah kecil apa yang dapat dicoba. Pertanyaan sederhana ini merupakan inti dari 'scientific thinking'.

Pendekatan 'Coaching Kata' memperkuat proses ini melalui serangkaian pertanyaan rutin yang membantu individu memahami kondisi, mengidentifikasi hambatan, dan belajar dari eksperimen. Percakapan ini tidak perlu panjang. Justru percakapan singkat yang fokus sering kali lebih efektif dalam konteks operasional.

Konsep ini juga sejalan dengan 'Three-Minute Coaching' dari Mamoru Itoh, yang menekankan bahwa efektivitas 'coaching' tidak ditentukan oleh durasi, tetapi oleh kualitas pertanyaan dan kedalaman refleksi. Dengan demikian, 'coaching' menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari, bukan aktivitas tambahan.

Selain berpikir ilmiah, 'coaching' juga membantu individu mengembangkan 'lateral thinking', yaitu kemampuan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda. Pendekatan ini membuka kemungkinan solusi yang sebelumnya tidak terlihat.

Dalam praktik organisasi, banyak masalah tampak kompleks bukan karena pemisalnya sulit, tetapi karena cara pandang yang sempit. Melalui 'coaching', seseorang dapat mulai melihat alternatif lain yang lebih relevan dengan situasi yang dihadapi.

Dalam kerangka kompetensi 'ICF', kemampuan ini dikenal sebagai 'Evokes Awareness', yaitu kemampuan membantu seseorang menemukan wawasan baru terhadap situasinya.

'Scientific thinking' dan 'lateral thinking' memang memiliki pendekatan berbeda, tetapi keduanya saling melengkapi. 'Scientific thinking' membantu memahami realitas secara objektif, sementara 'lateral thinking' membuka kemungkinan baru.

'Coaching' menjadi jembatan yang menghubungkan keduanya melalui pertanyaan yang tepat.

Pada akhirnya, kekuatan 'coaching' terletak pada kemampuannya mengubah cara berpikir.

Ketika cara berpikir berubah, cara bertindak pun ikut berubah.

Banyak organisasi mencari terobosan melalui teknologi atau investasi besar. Namun dalam banyak kasus, perubahan paling mendasar justru dimulai dari cara berpikir. Ketika individu mampu melihat realitas dengan jernih, membuka perspektif baru, dan berani belajar melalui eksperimen, ruang kemungkinan menjadi jauh lebih luas.

Di titik inilah 'scientific thinking', 'lateral thinking', dan 'coaching' bertemu. Ketiganya membentuk fondasi bagi organisasi yang ingin membangun budaya pembelajaran, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan. Pada akhirnya, 'breakthrough improvement' tidak hanya lahir dari alat yang lebih canggih, tetapi dari manusia yang berpikir lebih jernih, lebih terbuka, dan lebih berani belajar dari kenyataan.



Jika Anda ingin membangun budaya 'Coaching' yang nyata dan berdampak—bukan sekadar program—mulailah dengan pendampingan yang tepat.

Hubungi Coach Wawang untuk program '**Coaching Kata**' dan pelatihan produktivitas kerja:

Email: cs@tulipmpp.com

WhatsApp: +62 816729 301

Bangun tim yang berpikir lebih tajam, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

BAB 11

MENDENGARKAN EFEKTIF SEBAGAI FONDASI 'COACHING'

*Sebagian orang mendengar untuk memahami,
namun lebih banyak yang mendengar
untuk menimpali.*

R.A.S.A MENDENGARKAN EFEKTIF

Salah satu keterampilan paling penting dan cukup rumit dalam praktik 'coaching' adalah kemampuan mendengarkan secara efektif. Dalam keseharian kerja, banyak pemimpin terbiasa memberikan arahan, menjelaskan solusi, atau langsung mengoreksi kesalahan. Namun dalam pendekatan 'coaching', percakapan justru dimulai dari kemampuan seorang pemimpin untuk benar-benar mendengarkan.

Mendengarkan dalam konteks 'coaching' bukan sekadar menangkap kata-kata. Seorang pemimpin perlu memahami makna di balik ucapan, mengenali pola berpikir anggota tim, serta menangkap sinyal emosional yang muncul dalam percakapan. Inilah yang disebut sebagai 'effective listening'.

Saat seorang pemimpin mampu mendengarkan dengan baik, percakapan menjadi lebih terbuka, jujur, dan produktif. Anggota tim merasa dihargai, sehingga lebih nyaman menyampaikan kondisi sebenarnya di lapangan.

Salah satu kerangka sederhana namun sangat kuat untuk membangun kemampuan ini diperkenalkan oleh Julian Treasure melalui model **R.A.S.A.**, yaitu '**Receive, Appreciate, Summarize**, dan **Ask**'. Model ini membantu seorang pemimpin hadir secara penuh dalam percakapan dan memahami lawan bicara secara lebih mendalam.

R — Receive. Menerima dan Memberi Perhatian Penuh
Langkah pertama adalah menerima pesan dengan perhatian penuh.

Seorang pemimpin tidak hanya mendengar, tetapi benar-benar hadir dalam percakapan.

Receive berarti menghentikan gangguan lain, menjaga kontak mata, serta menunjukkan bahasa tubuh yang terbuka. Fokus sepenuhnya diberikan kepada orang yang sedang berbicara.

Contoh di 'Genba':

Seorang supervisor mendekati operator yang sedang menghadapi gangguan mesin.

Operator berkata: "Pak, mesin ini sering berhenti tiba-tiba. Dalam satu jam bisa tiga sampai empat kali berhenti."

Seorang pemimpin yang menerapkan Receive tidak langsung menyela atau memberikan solusi. Pemimpin tersebut memberi ruang bagi operator untuk menjelaskan situasi secara utuh.

Pada tahap ini, tujuan utama adalah memahami fakta yang terjadi di lapangan.

A — Appreciate. Menghargai dan Menunjukkan Bahwa Pesan Diterima

Langkah berikutnya adalah menunjukkan penghargaan terhadap apa yang disampaikan.

Appreciate tidak berarti selalu setuju, tetapi menunjukkan bahwa pesan telah didengar dengan sungguh-sungguh.

Contoh respon:

- “Saya mengerti.”
- “Baik, saya menangkap maksud Anda.”
- “Terima kasih sudah menjelaskan.”

Dalam konteks 'Genba', supervisor dapat mengatakan: “Baik, terima kasih sudah menyampaikan. Gangguan seperti ini tentu membuat pekerjaan menjadi tidak nyaman.”

Respon sederhana seperti ini membangun rasa dihargai. Ketika seseorang merasa dihargai, keterbukaan akan meningkat.

S — Summarize. Merangkum untuk Memastikan Pemahaman

Langkah ketiga adalah merangkum apa yang telah didengar.

Tujuannya adalah memastikan bahwa pemahaman yang terbentuk sudah sesuai dengan kondisi yang disampaikan. Langkah ini juga mencegah kesalahpahaman.

Contoh:

“Jadi yang terjadi adalah mesin sering berhenti beberapa kali dalam satu jam dan kondisi ini membuat proses produksi tidak stabil. Apakah pemahaman saya sudah tepat?”

Dengan merangkum, seorang pemimpin menunjukkan keseriusan dalam mendengarkan sekaligus memberi ruang klarifikasi kepada anggota tim.

A — Ask. Mengajukan Pertanyaan untuk Memperdalam Pemahaman

Langkah terakhir adalah mengajukan pertanyaan yang memperdalam pemahaman.

Pertanyaan yang diajukan bukan untuk menguji atau menyalahkan, melainkan untuk membantu melihat situasi secara lebih jelas.

Contoh pertanyaan:

- “Menurut pengamatan Anda, kapan gangguan ini mulai terjadi?”
- “Apakah ada perubahan kondisi mesin sebelum gangguan muncul?”
- “Langkah apa yang sudah pernah dicoba?”

Melalui pertanyaan yang tepat, percakapan berkembang menjadi proses eksplorasi yang lebih sistematis.

Dengan mengikuti alur R.A.S.A., seorang pemimpin tidak hanya mendengarkan, tetapi juga membangun kualitas percakapan yang lebih reflektif dan bermakna. Percakapan tidak berhenti pada solusi cepat, melainkan menjadi proses belajar bersama.



HAMBATAN UMUM DALAM MENDENGARKAN

Meskipun terlihat sederhana, praktik mendengarkan sering terhambat oleh kebiasaan yang tidak disadari. Terdapat tiga pola utama yang sering muncul: **menghakimi, asosiasi, dan asumsi.**

Hambatan 1: Menghakimi. Mengambil kesimpulan sebelum memahami situasi secara utuh.

Contoh:

- “Kamu sepertinya kurang teliti.”
- “Kamu pasti tidak mengikuti prosedur.”

Respon seperti ini membuat percakapan defensif dan menghambat keterbukaan.

Hambatan 2: Asosiasi. Terlalu cepat mengaitkan cerita orang lain dengan pengalaman pribadi.

Contoh:

- “Dulu saya pernah mengalami hal yang sama.”
- “Di tempat saya sebelumnya, ini karena operator tidak disiplin.”

Hal ini menggeser fokus dari masalah yang sedang dibahas.

Hambatan 3: Asumsi. Menarik kesimpulan tanpa data yang cukup.

Contoh:

- “Ini pasti karena setting mesin salah.”
- “Masalah ini biasanya karena operator kurang pengalaman.”

Asumsi yang terlalu cepat membuat informasi penting terlewatkan.

Kemampuan mendengarkan secara efektif merupakan fondasi utama dalam praktik 'coaching'. Tanpa keterampilan ini, percakapan mudah berubah menjadi instruksi sepihak. Sebaliknya, ketika seorang pemimpin benar-benar mendengarkan, anggota tim merasa dihargai dan terdorong untuk berpikir.

Dari percakapan sederhana di 'Genba', proses belajar mulai terjadi.

Masalah tidak lagi hanya diselesaikan, tetapi dimanfaatkan sebagai sarana untuk membangun kemampuan berpikir tim. Dan inilah esensi dari 'coaching': membantu manusia belajar melalui percakapan yang penuh perhatian, kesadaran, dan rasa hormat.

Sample only for ISBN



Jika Anda ingin membangun budaya 'Coaching' yang nyata dan berdampak—bukan sekadar program—mulailah dengan pendampingan yang tepat.

Hubungi *Coach Wawang* untuk program '**Coaching Kata**' dan pelatihan produktivitas kerja:

Email: cs@tulipmpp.com

WhatsApp: +62 816729 301

Bangun tim yang berpikir lebih tajam, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

BAB 12

MENDENGARKAN YANG TIDAK TERUCAP

*Non-verbal bukan pelengkap percakapan;
di situlah sering tersembunyi kebenaran;
ketika kata-kata berhenti jujur, tubuh mulai berbicara.*

MEMBACA DARI YANG TERLIHAT

Salah satu kekeliruan paling umum dalam percakapan kerja adalah menganggapa bahwa mendengarkan cukup dilakukan dengan menangkap kata-kata yang diucapkan. Dalam praktik 'Coaching Kata', cara pandang seperti ini terlalu sempit dan dapat menyesatkan. Seorang 'coach' yang efektif tidak hanya mendengar isi pembicaraan, tetapi juga membaca apa yang tidak diucapkan.

Di balik kalimat yang terdengar logis, runtut, dan meyakinkan, sering tersembunyi keraguan, tekanan, penolakan halus, atau konflik internal yang belum muncul ke permukaan. Karena itu, komunikasi nonverbal bukan sekadar pelengkap dari komunikasi verbal. Komunikasi nonverbal adalah sumber data yang sangat penting untuk memahami kondisi aktual secara lebih utuh, objektif, dan manusiawi.

Seorang 'coach' yang tajam bukan hanya pandai bertanya, tetapi juga teliti mengamati.

Fokus pengamatan bukan hanya pada isi kalimat, melainkan juga pada cara kalimat disampaikan, kapan energi percakapan berubah, kapan tubuh mulai tidak selaras dengan kata-kata, dan kapan muncul tanda-tanda kecil yang menunjukkan bahwa realitas internal seseorang berbeda dari pernyataan luarnya.

Di sinilah kemampuan observasi menjadi fondasi penting dalam praktik 'Coaching Kata'. Dan ada 10 'Non-Verbal' yang perlu Anda pahami.

Pertama, Gerakan Tubuh ('Kinestics')

Gerakan tubuh merupakan sinyal yang paling cepat terlihat dalam interaksi. Postur, gestur, dan orientasi tubuh memberikan gambaran awal tentang kondisi mental, tingkat kenyamanan, dan kualitas keterlibatan seseorang dalam percakapan.

Turunan utama dalam aspek ini meliputi gestur ('gesture'), postur ('posture'), dan orientasi tubuh ('body orientation'). Gestur terlihat dari bagaimana tangan bergerak saat seseorang menjelaskan sesuatu. Postur terlihat dari posisi tubuh secara keseluruhan, apakah terbuka, tegang, condong ke depan, atau justru menjauh. Orientasi tubuh terlihat dari arah tubuh, apakah menghadap penuh kepada lawan bicara atau hanya setengah hadir.

Ketika seorang operator menjelaskan masalah sambil menunjuk langsung pada mesin, panel, atau area proses yang relevan, hal itu biasanya menunjukkan adanya koneksi yang kuat antara pemahaman dan realitas.

Sebaliknya, tubuh yang condong menjauh, lengan menyilang, bahu menegang, atau posisi duduk yang tertutup dapat mengindikasikan sikap defensif, kehati-hatian, atau ketidaknyamanan.

Namun, seorang 'coach' tidak boleh tergesa-gesa menyimpulkan hanya dari satu sinyal. Bahasa tubuh harus dibaca sebagai pola yang konsisten, bukan sebagai bukti tunggal. Observasi yang akurat membutuhkan kesabaran, konteks, dan kemampuan melihat keterkaitan antar gejala.

Kedua, Perilaku Mata ('oculesics')

Mata sering disebut sebagai bagian tubuh yang paling cepat memantulkan keadaan batin. Perilaku mata menunjukkan tingkat kehadiran, fokus, rasa aman, dan keterbukaan seseorang dalam percakapan.

Turunan dari aspek ini mencakup kontak mata ('eye contact'), arah pandangan ('gaze direction'), dan durasi tatapan ('gaze duration').

Kontak mata yang stabil dan wajar biasanya menunjukkan kesiapan untuk berinteraksi dan keyakinan terhadap apa yang sedang disampaikan. Arah pandangan yang terus berpindah, menunduk, atau menghindari dapat menunjukkan keraguan, ketidaknyamanan, atau kehati-hatian yang meningkat.

Sementara itu, durasi tatapan juga perlu diperhatikan karena tatapan yang terlalu singkat dapat terasa menghindari, sedangkan tatapan yang terlalu lama dapat terasa menekan.

Dalam percakapan kerja, seorang supervisor yang mampu menjaga kontak mata saat menjelaskan kondisi proses biasanya terlihat lebih yakin terhadap penjelasannya. Sebaliknya, ketika pertanyaan mulai masuk ke akar masalah, lalu pandangan mendadak berubah, hal tersebut dapat menjadi sinyal bahwa ada wilayah yang belum sepenuhnya jelas atau belum nyaman untuk dibicarakan.

Meski demikian, perilaku mata harus selalu dibaca dengan bijak. Faktor budaya, hierarki, dan kepribadian juga memengaruhi pola kontak mata. Yang penting bukan sekadar ada atau tidak adanya kontak mata, tetapi perubahan polanya selama percakapan berlangsung.

Ketiga, Ekspresi Wajah ('facial expression')

Wajah merupakan cermin emosi yang paling cepat dan sering kali paling jujur. Perubahan kecil pada wajah dapat menyampaikan informasi yang jauh lebih dalam daripada kata-kata yang terdengar rapi.

Turunan dalam aspek ini meliputi mikro-ekspresi ('microexpression'), ekspresi sadar, dan ekspresi spontan. Mikro-ekspresi adalah perubahan wajah yang muncul sangat cepat dan sering kali belum sempat dikendalikan. Ekspresi sadar adalah ekspresi yang lebih teratur dan sudah dipengaruhi pertimbangan sosial. Ekspresi spontan muncul ketika emosi bergerak lebih cepat daripada kemampuan seseorang untuk menahannya.

Dahi yang berkerut, rahang yang menegang, bibir yang mengencang, atau mata yang mendadak kehilangan fokus dapat menjadi petunjuk penting mengenai kondisi internal seseorang.

Seorang anggota tim dapat mengatakan bahwa semuanya berjalan baik, tetapi wajah yang tampak lelah atau tegang menunjukkan adanya beban yang belum terucap. Dalam situasi seperti ini, ketidaksesuaian antara verbal dan nonverbal bukan untuk dihakimi, melainkan untuk dibaca sebagai data yang perlu digali lebih lanjut.

Keempat, Sentuhan ('haptics')

Dalam konteks profesional, sentuhan memang terbatas, tetapi tetap memiliki makna komunikasi yang penting. Sentuhan dapat menyampaikan kehangatan, penerimaan, dukungan, atau kepercayaan selama dilakukan secara tepat dan proporsional.

Turunan dari haptik mencakup jabat tangan, tepukan ringan, serta perbedaan antara kontak profesional dan kontak personal. Jabat tangan yang mantap, singkat, dan proporsional sering memberi kesan profesional, terbuka, dan percaya diri. Tepukan ringan di situasi tertentu dapat bermakna dukungan, tetapi harus dilakukan dengan sangat hati-hati.

Dalam dunia kerja modern, penggunaan sentuhan sangat dipengaruhi budaya, norma sosial, konteks organisasi, dan kenyamanan individu. Karena itu, seorang 'coach' perlu memiliki sensitivitas tinggi agar tetap menjaga batas profesional dan tidak menciptakan ketidaknyamanan yang tidak perlu.

Kelima, Jarak dan Ruang ('proxemics')

Cara seseorang menggunakan ruang menyampaikan pesan yang kuat tentang kenyamanan, relasi, dan posisi psikologis dalam interaksi.

Jarak yang terlalu dekat dapat terasa mengintimidasi, sedangkan jarak yang terlalu jauh dapat menciptakan rasa dingin dan tidak terhubung.

Turunan dari aspek ini meliputi jarak interpersonal ('interpersonal distance'), posisi relatif, dan zona ruang. Jarak interpersonal berkaitan dengan seberapa dekat atau jauh seseorang berdiri atau duduk dari lawan bicara. Posisi relatif berkaitan dengan apakah seseorang berdiri sejajar, berhadapan, menyamping, atau dalam posisi dominan. Zona ruang menunjukkan tingkat formalitas dan kedekatan dalam interaksi.

Pada konteks 'genba' posisi sejajar antara 'coach' dan operator biasanya lebih efektif dibanding posisi yang terlalu dominan. Ketika seorang pemimpin berdiri sejajar, lawan bicara cenderung merasa lebih aman dan lebih mudah terbuka. Sebaliknya, berdiri terlalu dekat, terlalu tinggi, atau terlalu menekan dapat membuat percakapan berubah menjadi suasana pemeriksaan, bukan pembelajaran.

Keenam, Nada dan Cara Bicara ('paralanguage')

Cara seseorang berbicara sering kali memuat makna yang lebih dalam daripada kata-kata yang diucapkan. Nada suara, volume, kecepatan bicara, dan jeda merupakan bagian dari komunikasi nonverbal yang sangat penting untuk diamati.

Turunan utama dalam aspek ini meliputi nada ('tone'), volume, kecepatan bicara ('speech rate'), dan jeda ('pause'). Nada yang menurun dapat mengindikasikan keraguan atau kelelahan emosional.

Volume yang terlalu kecil bisa menunjukkan kehati-hatian atau kurangnya rasa aman. Kecepatan bicara yang terlalu tinggi dapat menjadi tanda kegugupan, dorongan untuk segera selesai, atau upaya menghindari pendalaman. Sementara itu, jeda dapat bermakna proses berpikir yang mendalam atau justru ketidakpastian.

Kata yang sama bisa memiliki arti yang sangat berbeda tergantung bagaimana kata tersebut diucapkan. Karena itu, seorang 'coach' perlu mendengarkan bukan hanya isi pesan, tetapi juga musik yang menyertai pesan tersebut.

Ketujuh, Waktu ('chronemics')

Cara seseorang memperlakukan waktu juga merupakan bentuk komunikasi. Waktu berbicara tentang prioritas, kesiapan, kedisiplinan, dan penghargaan terhadap proses interaksi.

Turunan dari chronemics mencakup ketepatan waktu ('punctuality'), kecepatan respons, dan durasi interaksi. Ketepatan waktu menunjukkan komitmen dan rasa hormat. Kecepatan respons dapat menunjukkan tingkat kesiapan, pemahaman, atau keyakinan. Durasi interaksi juga memberi pesan, apakah seseorang hadir secara penuh atau hanya sekadar formalitas.

Respons yang sangat lambat terhadap pertanyaan sederhana dapat menunjukkan kurangnya kejelasan atau kesiapan. Sebaliknya, respons yang terlalu cepat juga tidak selalu positif, karena bisa menandakan jawaban normatif yang belum dipikirkan dengan matang.

Seorang 'coach' yang cermat akan membaca pola waktu ini sebagai bagian dari kualitas respons, bukan hanya sebagai aspek teknis percakapan.

Kedelapan, Artefak ('artifacts')

Objek yang digunakan seseorang dalam bekerja juga menyampaikan pesan yang penting. Pakaian, alat kerja, atribut, dan simbol-simbol yang melekat pada seseorang dapat menunjukkan budaya kerja, disiplin, dan tingkat kepatuhan terhadap standar.

Turunan dari artefak meliputi pakaian ('dress'), atribut kerja, dan peralatan yang digunakan. Dalam lingkungan produksi, penggunaan APD yang lengkap bukan hanya soal kepatuhan prosedur, tetapi juga komunikasi tentang keseriusan terhadap keselamatan. Peralatan yang tertata baik juga menyampaikan pesan bahwa sistem kerja berjalan dengan disiplin.

Sebaliknya, ketika standar terlihat di dinding tetapi tidak hadir dalam perilaku atau artefak yang digunakan, hal tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara sistem formal dan praktik nyata. Bagi seorang 'coach', artefak adalah bukti visual yang membantu memvalidasi atau mempertanyakan apa yang dikatakan secara verbal.

Kesembilan, Penampilan Fisik ('physical appearance')

Penampilan fisik mencerminkan sikap terhadap pekerjaan, lingkungan, dan diri sendiri. Penampilan bukan hanya urusan estetika, tetapi bagian dari komunikasi yang memengaruhi persepsi dan kredibilitas.

Turunan dari aspek ini mencakup kerapian, kebersihan, 'grooming', dan cara membawa diri ('presence'). Kerapian menunjukkan kesiapan dan disiplin. Kebersihan menunjukkan perhatian terhadap standar dasar. 'Grooming' berkaitan dengan perawatan diri yang sesuai konteks profesional. Sementara itu, 'presence' menunjukkan kualitas kehadiran seseorang dalam ruang interaksi.

Seorang pemimpin yang tampil rapi, bersih, dan konsisten biasanya membangun kredibilitas lebih kuat di mata tim. Sebaliknya, penampilan yang tidak terjaga dapat melemahkan pesan kepemimpinan, walaupun kompetensi teknis yang dimiliki sebenarnya tinggi.

Kesepuluh, Sinyal Lingkungan ('olfactics' dan 'environmental cues')

Lingkungan kerja berbicara tanpa kata. Bau, kerapian, kondisi area, dan kejelasan visual sering kali lebih jujur daripada laporan atau presentasi formal.

Turunan dari aspek ini mencakup bau ('smell'), kondisi area kerja, 'visual management', serta kebersihan dan keteraturan.

Bau yang tidak normal dapat menunjukkan adanya kebocoran, material tidak stabil, atau masalah proses yang belum tertangani. Kondisi area kerja yang berantakan menunjukkan potensi lemahnya sistem pengendalian.

'Visual management' yang jelas membantu orang membaca kondisi proses secara cepat. Kebersihan dan keteraturan menunjukkan kualitas disiplin operasional.

Dalam pendekatan 'Lean', observasi langsung di 'genba' menjadi sangat penting karena lingkungan adalah bagian dari data. Lingkungan bukan sekadar latar, tetapi cermin dari cara sebuah sistem berjalan.



MENGINTEGRASIKAN SEMUA SINYAL ENERGI PERCAKAPAN

Semua bentuk komunikasi nonverbal tersebut tidak berdiri sendiri. Seluruhnya membentuk pola yang dapat dirasakan sebagai energi percakapan.

Ada percakapan yang terasa terbuka, mengalir, dan membangun. Ada juga percakapan yang terasa tertahan, kaku, dan penuh tekanan.

Seorang 'coach' yang efektif akan memperhatikan perubahan energi ini secara sadar.

Seorang 'coach' tersebut mengamati kapan antusiasme muncul, kapan ketegangan meningkat, kapan kepercayaan menurun, dan kapan lawan bicara mulai menutup diri. Fokusnya bukan hanya pada isi pembicaraan, tetapi juga pada dinamika yang berlangsung selama percakapan.

Tiga hal penting yang perlu diamati adalah ***konsistensi antara verbal dan nonverbal, perubahan pola selama percakapan, serta konteks situasi dan lingkungan.***

Ketika apa yang dikatakan tidak sejalan dengan apa yang ditunjukkan, di situlah peluang 'coaching' yang sesungguhnya mulai terbuka.

Dalam praktik di 'genba', komunikasi sering berfokus pada data teknis dan laporan kinerja. Namun di balik data tersebut, terdapat dinamika manusia yang tidak selalu terlihat. Keraguan, tekanan, dan konflik internal sering muncul melalui sinyal nonverbal. Seorang operator dapat mengatakan bahwa kondisi mesin normal, tetapi nada suara melemah, kontak mata berkurang, dan tubuh menunjukkan ketegangan. Sinyal seperti ini bukan untuk dihakimi, melainkan untuk dijadikan pintu masuk bagi eksplorasi yang lebih dalam.

Seorang 'coach' dapat merespons dengan refleksi yang konstruktif, misalnya, “Saya mendengar penjelasan Anda cukup jelas, namun saya juga menangkap ada sedikit keraguan. Boleh diceritakan lebih lanjut?” Pendekatan seperti ini mengubah percakapan dari sekadar laporan menjadi proses pembelajaran.

Mendengarkan dalam 'coaching' bukan hanya tentang kata-kata. Mendengarkan yang sesungguhnya menuntut kemampuan membaca keseluruhan sinyal yang muncul. Masalah dalam proses sering terlihat di data. Namun masalah dalam manusia sering terlihat di nonverbal. Seorang 'coach' yang efektif adalah pemimpin yang mampu membaca keduanya secara utuh, lalu menggunakan pemahaman tersebut untuk mengembangkan kemampuan berpikir tim secara berkelanjutan.



BAB 13

KETIKA ENERGI DAN WAKTU BISA BERBICARA

*Masalah sering tidak terletak pada cerita yang disampaikan,
tetapi pada energi yang melemah
dan arah yang tidak disadari.*

ENERGI DAN WAKTU DI SESI COACHING

Untuk membantu memahami dinamika percakapan secara lebih sistematis, orientasi waktu dan energi dapat divisualisasikan dalam sebuah matriks dua kali dua.



- Sumbu horizontal (X) merepresentasikan orientasi waktu, yaitu:
 - Past (masa lalu): percakapan yang berfokus pada pengalaman, kejadian, atau hasil yang telah terjadi
 - Future (masa depan): percakapan yang berfokus pada rencana, harapan, atau kemungkinan yang akan datang
- Sumbu vertikal (Y) merepresentasikan kualitas energi emosional, yaitu:
 - Energy on Fire: kondisi energi tinggi, ditandai dengan semangat, antusiasme, atau dorongan kuat untuk bertindak
 - Energy Drop: kondisi energi menurun, ditandai dengan kelelahan emosional, keraguan, atau kehilangan motivasi

Kombinasi kedua dimensi ini membentuk empat kuadran utama yang masing-masing memiliki karakteristik dan pendekatan 'coaching' yang berbeda.

Kuadran 1: Past + Energy Drop. Masa Lalu dengan Energi Menurun

Kuadran ini menggambarkan kondisi ketika seseorang terjebak pada pengalaman masa lalu yang masih menyisakan beban emosional. Energi percakapan cenderung rendah, dan fokus pikiran tertarik kembali pada kegagalan, kekecewaan, atau luka yang belum selesai.

Dalam kondisi ini, percakapan sering dipenuhi dengan nada pesimis dan defensif. Individu tidak hanya mengingat kejadian, tetapi juga “menghidupkan kembali” emosi negatif yang menyertainya.

Contoh dalam konteks logistik dan transportasi:

Seorang supervisor distribusi mengatakan: “Saya pernah mencoba optimasi rute pengiriman, tetapi malah terjadi keterlambatan besar. Sejak itu saya jadi ragu untuk mencoba lagi.”

Dalam situasi ini, peran seorang 'coach' adalah menciptakan ruang aman untuk memproses emosi, bukan langsung mendorong solusi. Pendekatan yang efektif adalah empati, validasi pengalaman, dan membantu individu memisahkan fakta dari interpretasi emosional.

Kuadran 2: Future + Energy Drop. Masa Depan dengan Energi Menurun

Kuadran ini menggambarkan kondisi ketika seseorang berbicara tentang masa depan, tetapi dengan energi yang rendah. Percakapan dipenuhi dengan kekhawatiran, keraguan, dan skenario negatif.

Individu cenderung melihat risiko lebih besar daripada peluang, sehingga sulit mengambil langkah nyata.

Contoh dalam konteks logistik dan transportasi:

Seorang planner mengatakan: “Target pengiriman bulan depan sangat tinggi. Saya khawatir armada yang ada tidak cukup. Kalau gagal, dampaknya besar.”

Dalam kondisi ini, peran seorang 'coach' adalah membantu individu menemukan kembali rasa kendali. Fokus percakapan diarahkan pada:

- apa yang dapat dikendalikan?
- sumber daya yang tersedia?
- langkah kecil yang realistis?

Pendekatan ini membantu mengubah kecemasan menjadi aksi yang lebih terstruktur.

Kuadran 3: Past + Energy on Fire. Masa Lalu dengan Energi Tinggi

Kuadran ini menunjukkan kondisi ketika seseorang tetap berbicara tentang masa lalu, tetapi dengan energi yang kuat dan konstruktif. Pengalaman masa lalu tidak lagi menjadi beban, melainkan sumber pembelajaran.

Energi yang muncul biasanya berupa rasa ingin berkembang, memperbaiki, dan mencoba kembali dengan pendekatan yang lebih baik.

Contoh dalam konteks logistik dan transportasi:

Seorang kepala gudang mengatakan: "Tahun lalu kami gagal dalam pengelolaan buffer stock. Tetapi dari situ kami belajar pentingnya demand forecasting yang lebih akurat. Sekarang saya ingin membangun sistem yang lebih baik."

Dalam kondisi ini, peran seorang 'coach' adalah memperdalam pembelajaran. Pertanyaan diarahkan untuk mengekstraksi insight, memperjelas pola sebab-akibat, dan menghubungkan pembelajaran masa lalu dengan langkah strategis ke depan.

Kuadran 4: Future + Energy on Fire. Masa Depan dengan Energi Tinggi

Kuadran ini menunjukkan kondisi paling penuh potensi. Individu berbicara tentang masa depan dengan energi yang tinggi, penuh semangat, dan memiliki dorongan kuat untuk mencapai hasil yang lebih besar.

Namun, energi tinggi tanpa refleksi dapat menimbulkan risiko seperti overconfidence atau mengabaikan detail penting.

Contoh dalam konteks logistik dan transportasi:

Seorang manajer transportasi mengatakan: “Kita bisa mengurangi biaya distribusi sampai 20% dengan redesign rute dan integrasi sistem tracking. Saya ingin mulai secepatnya.”

Dalam situasi ini, peran seorang 'coach' adalah menjaga keseimbangan antara semangat dan kesadaran. Pertanyaan diarahkan untuk mengidentifikasi risiko, asumsi yang belum diuji, serta kesiapan eksekusi.

Dengan pendekatan ini, energi besar tidak hanya menjadi dorongan, tetapi juga berubah menjadi strategi yang matang.

Jadi, memahami matriks ini membantu seorang 'coach' melampaui sekadar mendengar kata-kata, menuju kemampuan membaca arah berpikir dan kualitas energi dalam percakapan. Setiap kuadran bukan untuk dinilai, melainkan untuk dipahami sebagai konteks yang menentukan pendekatan yang tepat.

Di sinilah esensi mendengarkan diuji: menangkap makna yang tersirat, bukan hanya yang terucap. Ketika sensitivitas ini berkembang, 'coaching' berubah dari percakapan biasa menjadi proses reflektif yang terarah, manusiawi, dan mampu mendorong perubahan yang nyata.



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.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

BAGIAN 4

‘COACHING KATA’ DAN ‘MODEL T-GROW’



BAB 14

‘COACHING’ MEMBANGUNKAN KESADARAN DAN TANGGUNG-JAWAB

T-GROW’ bukan sekadar model bertanya, tetapi kerangka untuk membangun kesadaran dan tanggung jawab yang mendorong perubahan nyata.

KESADARAN TERHADAP GAP SEBAGAI TITIK AWAL KINERJA

Dalam praktik peningkatan kinerja, hampir semua masalah berawal dari satu sumber yang sama: ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan.



Dalam konteks manajemen, kondisi ini dikenal sebagai 'performance gap', yaitu perbedaan antara target yang diharapkan dengan hasil aktual di lapangan.

Gap inilah yang menjadi titik awal dalam proses 'coaching performance'. Tanpa kesadaran terhadap gap tersebut, upaya perbaikan sering kali tidak pernah benar-benar dimulai. Tantangannya, gap tidak selalu terlihat secara jelas. Banyak individu maupun tim berada dalam kondisi 'blind spot', yaitu tidak menyadari bahwa kinerja yang ada masih berada di bawah potensi yang sebenarnya dapat dicapai.

Ketika kesadaran terhadap gap menjadi kabur, rasa memiliki terhadap masalah juga ikut melemah. Masalah cenderung dipandang sebagai sesuatu yang berasal dari luar diri, seperti sistem, orang lain, atau kondisi eksternal. Padahal, dalam pengembangan kinerja, rasa memiliki merupakan pintu masuk menuju tanggung jawab.

Di sinilah perbedaan antara 'responsibility' dan 'accountability' menjadi penting. 'Responsibility' berkaitan dengan kesediaan untuk mengambil peran dalam tindakan, sedangkan 'accountability' berkaitan dengan kesediaan untuk mempertanggungjawabkan hasil. Kesadaran terhadap gap memicu dorongan internal untuk bertindak, yang kemudian berkembang menjadi komitmen terhadap hasil.



PERAN COACHING DALAM MEMBANGUN KESADARAN

'Coaching' bukan sekadar memberi arahan atau menawarkan solusi. 'Coaching' merupakan proses sistematis untuk membantu seseorang menyadari realitas diri secara jujur dan objektif. Melalui pertanyaan yang tepat dan terarah, seorang coach membantu coachee melihat bahwa pilihan tindakan sebenarnya berada dalam kendali diri, bukan semata ditentukan oleh kondisi eksternal.

Dalam proses ini, kesadaran menjadi titik awal yang sangat fundamental. Kesadaran merupakan jangkar utama sebelum seseorang bergerak untuk melakukan tindakan dalam mencapai hasil atau menciptakan solusi atas masalah yang dihadapi. Tanpa kesadaran, tindakan yang dilakukan sering kali bersifat reaktif, tidak terarah, dan cenderung mengulang pola yang sama.



Kesadaran tersebut tidak muncul secara instan. Kesadaran lahir dari proses pembelajaran internal yang terjadi dalam diri coachee ketika menjawab pertanyaan-pertanyaan reflektif dari coach. Melalui dialog yang terstruktur, coachee mulai melihat pola pikir, asumsi, dan keyakinan yang selama ini tidak disadari, namun justru menjadi penghambat kinerja.

Dalam percakapan coaching, individu diajak menemukan apa yang dapat disebut sebagai 'deep truth', yaitu kenyataan mendasar yang menghambat performa terbaik. Hambatan ini sering kali bukan bersifat teknis, melainkan berasal dari faktor yang lebih subtil, seperti rendahnya kepercayaan diri, keyakinan yang membatasi, ketidakjelasan arah, keterbatasan sumber daya, atau ketakutan untuk mencoba hal baru.

Ketika kesadaran mulai terbentuk, proses berikutnya adalah munculnya rasa memiliki terhadap masalah. Tanpa rasa memiliki, individu cenderung mengabaikan masalah, menyalahkan kondisi, atau mencari pembenaran bahwa tidak ada tindakan yang perlu dilakukan. Masalah dipersepsikan sebagai sesuatu yang berada di luar diri, bukan sebagai tanggung jawab pribadi.

Sebaliknya, ketika seseorang mulai merasa bahwa masalah tersebut adalah miliknya, terjadi pergeseran yang sangat signifikan. Rasa memiliki ini menjadi jembatan menuju tahap berikutnya, yaitu tanggung jawab. Individu tidak lagi sekadar memahami masalah, tetapi mulai merasa perlu untuk mengambil peran dalam menyelesaikannya.

Dari rasa tanggung jawab inilah muncul dorongan untuk bertindak. Tindakan tidak lagi didorong oleh tekanan eksternal, melainkan oleh kesadaran internal bahwa masalah tersebut perlu diselesaikan sebagai bagian dari integritas profesional. Masalah tidak hanya dipandang sebagai gangguan, tetapi sebagai 'rasa sakit' yang perlu direspons secara aktif dan konstruktif.

Dengan begitu, alur perubahan dalam proses coaching dapat dipahami secara sistematis sebagai berikut:

kesadaran → rasa memiliki → tanggung jawab → tindakan.

Pendekatan 'coaching' tidak memaksakan diagnosis dari luar, tetapi membantu coachee menyadari dan merumuskan sendiri kondisi yang dihadapi secara jujur. Dari kesadaran tersebut, percakapan bergerak ke eksplorasi solusi yang relevan dengan realitas kerja, hingga coachee menentukan langkah konkret yang akan diambil sebagai bentuk komitmen, bukan sekadar niat. Agar efektif, rencana aksi perlu jelas: apa yang dilakukan, bagaimana caranya, dengan siapa, kapan dimulai, dan kapan ditinjau kembali.

Di sinilah kekuatan 'coaching' terasa—bukan hanya menyelesaikan masalah hari ini, tetapi membangun cara berpikir, kesadaran, dan tanggung jawab agar seseorang mampu menghadapi tantangan berikutnya secara mandiri dan berkelanjutan.



'TOYOTA KATA' DAN 'COACHING' MODEL T-GROW

Dalam praktik 'coaching' modern, salah satu kerangka yang paling banyak digunakan adalah Model 'GROW' yang diperkenalkan oleh Sir John Whitmore melalui bukunya 'Coaching for Performance'. Model ini bukan sekadar teknik bertanya, tetapi merupakan pendekatan sistematis untuk membangun **kesadaran** ('awareness') dan **tanggung jawab** ('responsibility') individu terhadap kinerjanya.

Model 'GROW' terdiri dari empat tahap utama yang saling terhubung.

Pertama, 'Goal', yaitu memperjelas tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang jelas memberikan arah berpikir dan fokus tindakan, sehingga percakapan 'coaching' tidak berhenti pada diskusi yang abstrak.

Kedua, 'Reality', yaitu memahami kondisi aktual secara objektif. Pada tahap ini, coachee diajak melihat fakta secara jernih, termasuk mengenali kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan. Kesadaran mulai terbentuk dari kejujuran dalam melihat realitas.

Ketiga, 'Options', yaitu mengeksplorasi berbagai kemungkinan tindakan. Coachee didorong untuk berpikir lebih luas dan terbuka terhadap berbagai alternatif solusi, sementara coach berperan memperluas perspektif, bukan memberikan jawaban.

Keempat, 'Will' atau 'Way Forward', yaitu menetapkan komitmen tindakan yang konkret. Tahap ini memastikan bahwa setiap ide yang muncul diterjemahkan menjadi langkah nyata yang jelas, terukur, dan memiliki waktu pelaksanaan.

Secara keseluruhan, Model 'GROW' berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan kesadaran dengan tindakan. Dalam konteks kinerja organisasi, model ini membantu individu tidak hanya memahami masalah, tetapi juga mendorong munculnya rasa memiliki dan tanggung jawab, hingga akhirnya berani mengambil tindakan nyata secara konsisten.

Pendekatan ini selaras dengan prinsip dalam 'Toyota Kata' yang diperkenalkan oleh Mike Rother, yang menekankan pentingnya 'scientific thinking' dalam proses perbaikan berkelanjutan.

Dalam pendekatan ini, terdapat dua pola utama, yaitu 'Improvement Kata' dan 'Coaching Kata', yang berfungsi sebagai rutinitas berpikir dan bertindak dalam menghadapi tantangan.

Berbeda dengan pendekatan tradisional yang cenderung langsung mencari solusi, 'Toyota Kata' mengajarkan bahwa perbaikan harus dilakukan melalui proses bertahap yang berbasis eksperimen. Individu diarahkan untuk memahami kondisi saat ini, menetapkan 'target condition', mengidentifikasi hambatan, serta melakukan langkah-langkah kecil secara iteratif melalui siklus 'PDCA'.

Jika dilihat secara konseptual, Model 'GROW' dan 'Toyota Kata' memiliki benang merah yang kuat. Keduanya sama-sama berangkat dari kesadaran terhadap kondisi aktual, mendorong eksplorasi solusi, serta menekankan pentingnya tindakan nyata yang dilakukan secara disiplin.

Model 'GROW' memberikan struktur percakapan yang efektif, sementara 'Toyota Kata' memberikan pola berpikir ilmiah untuk menjalankan perbaikan secara konsisten di lapangan.

Kombinasi keduanya menghasilkan pendekatan 'coaching' yang tidak hanya membangun kesadaran, tetapi juga membentuk kebiasaan berpikir dan bertindak yang berorientasi pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Inilah fondasi penting dalam membangun organisasi yang adaptif, tangguh, dan mampu berkembang secara sistematis di tengah perubahan yang terus terjadi.



EMPAT LANGKAH 'COACHING KATA'

Pendekatan Toyota Kata, sebagaimana dijelaskan oleh Mike Rother, menekankan pentingnya 'scientific thinking' dalam perbaikan berkelanjutan. Intinya terdiri dari dua komponen utama, yaitu 'Improvement Kata' dan 'Coaching Kata'.

'Improvement Kata' memberikan pola berpikir, sedangkan 'Coaching Kata' memastikan pola tersebut dilatih melalui pertanyaan yang konsisten dan terarah di lapangan ('genba').



Pada tahap 'Plan', supervisor memulai percakapan dengan operator packing.

Supervisor: "Apa tema perbaikan kita hari ini?"

Prita: "Meningkatkan output packing, Pak."

Supervisor: "Berapa targetnya?"

Prita: "Dari 100 menjadi 120 box per jam dalam dua minggu."

Percakapan ini membantu memperjelas 'Theme' dan 'Goal'. Memasuki tahap 'Do', supervisor menggali 'Reality' langsung di 'genba'.

Supervisor: "Saat ini, apa yang paling sering menghambat?"

Prita: "Sering menunggu material datang. Kadang berhenti sampai dua menit."

Supervisor: "Berarti ada 'gap' antara kondisi saat ini dan target, ya?"

Prita: "Betul, Pak."

Selanjutnya pada tahap 'Options', supervisor mendorong eksplorasi solusi.

Supervisor: “Apa opsi yang bisa dicoba?”

Prita: “Mungkin kita siapkan buffer material di dekat area kerja.”

Supervisor: “Baik, kita uji itu sebagai eksperimen.”

Pada tahap 'Check', hasil diamati bersama. Output meningkat menjadi 110 box per jam.

Supervisor: “Apa yang kita pelajari?”

Prita: “Buffer membantu, tapi aliran material masih belum stabil.”

Akhirnya pada tahap 'Act', supervisor menegaskan 'Will' atau 'Way-Forward'.

Supervisor: “Langkah berikutnya?”

Prita: “Perbaiki sistem suplai material agar lebih konsisten.”

Melalui dialog sederhana ini, 'PDCA' tidak hanya menjadi siklus teknis, tetapi menjadi proses pembelajaran yang hidup. Integrasi dengan 'T-GROW' membuat percakapan lebih terarah, sekaligus membangun kemampuan berpikir sistematis di tingkat operasional.



BAB 15

'COACHING' 3 MENIT ATAU 10 MENIT?

*Coaching' bukan memberi jawaban,
tetapi membangun keberanian untuk berpikir, memilih,
dan bertindak dengan tanggung jawab.*

'COACHING' 3 MENIT ALA MAMORU ITOH

Mamoru Itoh San merupakan salah satu pelopor praktik coaching modern di Jepang sekaligus pendiri Coach A Co., Ltd. Melalui berbagai program pengembangan kepemimpinan dan karyanya, Mamoru Itoh San mendorong pergeseran dari kepemimpinan yang bersifat instruktif menuju kepemimpinan yang dialogis dan memberdayakan.

Salah satu gagasan penting yang diperkenalkan adalah 'Three-Minute Coaching', yaitu pendekatan 'coaching' singkat yang dilakukan di tengah aktivitas kerja sehari-hari. Konsep ini menegaskan bahwa 'coaching' tidak harus panjang dan formal untuk memberikan dampak. Percakapan singkat yang dilakukan secara sadar, fokus, dan konsisten justru mampu menjadi sarana pembelajaran yang sangat efektif. Prinsip utamanya kuat: frekuensi lebih penting daripada durasi, 'coaching' terjadi dalam konteks kerja nyata, dan pertanyaan lebih kuat daripada instruksi.

Dengan pendekatan ini, 'coaching' tidak lagi menjadi aktivitas tambahan, melainkan menjadi bagian alami dari praktik kepemimpinan sehari-hari.

Dalam konteks operasional, pendekatan ini sangat relevan. Seorang pemimpin tidak perlu menunggu sesi evaluasi formal untuk melakukan 'coaching'. Di genba, percakapan singkat seperti menanyakan kondisi aktual, target yang ingin dicapai, tantangan yang dihadapi, serta langkah berikutnya sudah cukup untuk membuka ruang refleksi.

Dampaknya nyata. Anggota tim mulai melihat masalah dengan lebih jernih, memahami kesenjangan kinerja, serta terdorong untuk mengambil tanggung jawab atas solusi.

Namun, percakapan singkat akan jauh lebih efektif jika memiliki arah berpikir yang jelas. Di sinilah konsep 'Coaching Kata' dari Mike Rother menjadi pelengkap yang sangat kuat. 'Coaching Kata' menyediakan pola pertanyaan yang membantu individu berpikir secara ilmiah melalui pendekatan 'scientific thinking': memahami kondisi saat ini, menetapkan 'target condition', serta melakukan eksperimen bertahap melalui siklus PDCA.

Dengan demikian, seorang pemimpin tidak sekadar bertanya, tetapi membimbing proses berpikir.

Jika Mamoru Itoh San memberikan ritme melalui percakapan singkat yang konsisten, maka 'Coaching Kata' memberikan arah berpikir yang sistematis. Kedua pendekatan ini dapat diperkuat dengan kerangka T-GROW, yang membantu percakapan tetap terstruktur mulai dari penetapan tujuan hingga komitmen tindakan.

Ketika ketiga pendekatan ini dipadukan, percakapan antara pemimpin dan anggota tim tidak lagi berhenti pada basa-basi atau diskusi umum. Percakapan tersebut berubah menjadi ruang pembelajaran yang membangun kesadaran, menumbuhkan rasa kepemilikan, serta menghasilkan tindakan nyata.

Sehingga 'coaching' bukan lagi sekadar teknik komunikasi, melainkan kebiasaan kepemimpinan yang membentuk cara berpikir dan budaya kerja. Dalam dunia kerja yang cepat dan dinamis, perubahan besar sering kali dimulai dari percakapan kecil yang dilakukan secara konsisten dan penuh kesadaran.

'COACHING' CEPAT 10 MENIT

'Coaching' cepat atau **'QUICK COACHING'** dalam waktu 10 menit di area 'Genba' sering dianggap tidak realistis. Namun justru di situlah letak kekuatannya.

Dalam praktik di Indonesia, pendekatan ini memerlukan sedikit penyesuaian budaya, khususnya melalui sentuhan basa-basi yang hangat sebagai pembuka interaksi. Hal ini bukan sekadar formalitas, melainkan jembatan emosional yang menciptakan suasana percakapan yang lebih terbuka, manusiawi, dan penuh kepercayaan.

Pendekatan ini terinspirasi dari praktik 'Coaching Kata' ala Mamoru Itoh San, yang menekankan dialog rutin serta pengembangan pola pikir ilmiah melalui 'scientific thinking' melalui interaksi singkat namun konsisten.



Dengan adaptasi lokal, sesi 'coaching' dirancang menjadi sepuluh menit agar tetap praktis di tengah dinamika operasional.

Kerangka yang digunakan adalah T-GROW:

Langkah 1: **Basa-basi (0,5 menit)**. Digunakan untuk membangun koneksi awal secara manusiawi, menciptakan suasana yang hangat, serta membuka ruang komunikasi yang lebih terbuka.

Langkah 2: **Theme dan Goal (2 menit)**. Menetapkan tema dan tujuan 'coaching' secara jelas agar arah diskusi tetap fokus dan tidak melebar.

Langkah 3: **Reality (2 menit)**. Menggali kondisi aktual secara faktual di lapangan sehingga pemahaman didasarkan pada data dan observasi, bukan asumsi.

Langkah 4: **Option (3 menit)**. Mendorong pelaksana untuk mengeksplorasi berbagai alternatif solusi sehingga muncul rasa memiliki terhadap ide perbaikan.

Langkah 5: **Will / Way Forward (2 menit)**. Mengunci komitmen tindakan yang spesifik terukur, dan dapat segera dieksekusi di lapangan.

Langkah 6: **Penutup (0,5 menit)**. Memberikan penguatan, dukungan, serta apresiasi untuk menjaga motivasi dan membangun kepercayaan.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa kekuatan 'Coaching Kata' tidak terletak pada lamanya waktu, melainkan pada kualitas dialog yang terstruktur dan konsisten.

Dalam sepuluh menit di 'Genba', seorang pemimpin tidak hanya membantu menyelesaikan masalah, tetapi juga membangun cara berpikir, menumbuhkan rasa kepemilikan, serta memperkuat budaya perbaikan berkelanjutan.

Di titik inilah 'coaching' berhenti menjadi sekadar aktivitas, dan berkembang menjadi kebiasaan yang membentuk kapabilitas organisasi secara nyata.



BAB 16

‘T-GROW’ DALAM PRAKTIK ‘COACHING’

*T-GROW’ memberi arah percakapan,
‘Coaching Kata’ membentuk cara berpikir.
Dan keduanya jadi kekuatan untuk naik level berikutnya.*

‘COACHING’ SINGKAT YANG BERDAMPAK NYATA



Framework T-GROW merupakan peta percakapan yang membantu sesi ‘coaching’ tetap fokus, terarah, dan berujung pada tindakan nyata. Urutannya sederhana namun dirancang dengan logika yang kuat.

'Theme' membantu memperjelas topik, **'Goal'** membantu menentukan hasil yang ingin dicapai, **'Reality'** membawa percakapan dari asumsi menuju fakta, **'Option'** membuka ruang alternatif solusi, dan **'Will/Way Forward'** mengunci komitmen agar percakapan tidak berhenti pada wawasan semata.

Jika digunakan secara disiplin, T-GROW membantu coach dan coachee bergerak dari kesadaran menuju tindakan. Dalam praktik di 'Genba', pendekatan ini sangat efektif digunakan dalam '10 Menit Coaching'. Namun demikian, durasi tersebut bukan aturan kaku. Dalam praktik, percakapan dapat berlangsung sekitar lima hingga lima belas menit, tergantung kedalaman eksplorasi. Ketika masih terdapat hal penting yang perlu digali, menambah waktu menjadi lima belas menit jauh lebih bijak dibandingkan memotong proses berpikir yang sedang berkembang. Tambahan waktu singkat tersebut sering menghasilkan kejelasan dan komitmen yang jauh lebih kuat.

Agar mudah diterapkan, ritme waktu dapat dibagi sebagai berikut: satu menit untuk pembukaan dan membangun koneksi, dua menit untuk 'Theme' dan 'Goal', tiga menit untuk 'Reality', dua menit untuk 'Option', satu menit untuk 'Will/Way Forward', dan satu menit terakhir untuk penutup yang berdampak.



FRAMEWORK T-GROW COACHING

Framework T-GROW dalam 'coaching' merupakan pendekatan praktis yang membantu percakapan menjadi lebih terarah, sistematis, dan berujung pada tindakan nyata. Melalui alur 'T-GROW', seorang pemimpin tidak hanya menggali masalah, tetapi juga membimbing tim untuk memahami kondisi aktual, melihat berbagai kemungkinan solusi, serta menetapkan langkah konkret yang dapat segera dijalankan. Dalam konteks pekerjaan sehari-hari, terutama di area operasional seperti 'Genba', pendekatan ini terbukti efektif digunakan dalam percakapan singkat namun berdampak, karena mampu mengubah diskusi biasa menjadi proses pembelajaran yang membangun kesadaran sekaligus kuantabilitas individu.



'**Theme**' merupakan pintu masuk percakapan. Pada tahap ini, coach membantu coachee menyebutkan satu isu utama secara spesifik.

Topik yang terlalu umum akan membuat percakapan melebar. 'Theme' yang baik harus tajam, konkret, dan relevan dengan proses kerja yang sedang dibahas.

'Goal' membantu coachee memfokuskan perhatian pada hasil yang ingin dicapai, bukan sekadar mengeluhkan masalah. Coach perlu membantu coachee membayangkan kondisi ideal secara jelas, realistis, dan dapat diamati indikator keberhasilannya.

'Reality' adalah tahap paling krusial karena percakapan berpindah dari cerita menuju fakta. Coach menggali kondisi aktual, kesenjangan dengan target, hambatan utama, serta dinamika yang terjadi di lapangan. 'Reality' bukan ruang untuk menyalahkan, melainkan ruang untuk membaca keadaan secara jujur dan objektif.

'Option' membuka ruang berpikir. Coachee diajak melihat berbagai kemungkinan tindakan, bukan terpaku pada satu jawaban. Pada tahap ini, coach tidak perlu terburu-buru memberikan solusi. Semakin banyak opsi muncul dari coachee, semakin kuat rasa kepemilikan terhadap keputusan yang diambil.

'Will/Way Forward' adalah tahap yang mengubah percakapan menjadi keputusan. Coachee memilih langkah konkret, menentukan waktu pelaksanaan, mengidentifikasi dukungan yang dibutuhkan, serta menetapkan cara memantau progres. Tanpa tahap ini, 'coaching' hanya menghasilkan pemahaman. Dengan tahap ini, 'coaching' menghasilkan perubahan nyata.

Secara sederhana, alurnya dapat diringkas sebagai berikut:

Fokus → Tujuan → Fakta → Pilihan → Komitmen.

Contoh 1: Aktivitas ‘Lubrication’ dalam ‘CILT’ pada Operator ‘Extruder’

Konteksnya adalah mesin ‘extruder’ mengalami ‘minor stoppage’. Supervisor melihat bahwa salah satu kemungkinan penyebabnya adalah aktivitas ‘lubrication’ yang belum konsisten. Operator yang diajak berdialog bernama Joko.

Pembukaan

Supervisor: “Pagi, Joko. Bagaimana kondisi mesin pagi ini?”

Joko: “Pagi, Pak. Jalan, tetapi kemarin sempat ada gangguan kecil.”

Catatan: Pembukaan sederhana ini penting untuk membangun suasana aman sebelum masuk ke inti percakapan.

‘Theme’ dan ‘Goal’

Supervisor: “Hari ini kita fokus ke ‘lubrication’. Menurut Joko, kondisi yang baik itu seperti apa?”

Joko: “Semua titik harus terlumasi, Pak. Kalau bagus, suara mesin lebih halus dan jalannya lebih stabil.”

Supervisor: “Kalau kondisi itu tercapai, dampaknya ke produksi seperti apa?”

Joko: “Mesin lebih stabil, dan ‘stoppage’ bisa berkurang.”

Catatan: Pada tahap ini, supervisor belum membahas kesalahan, tetapi membantu Joko melihat fokus dan tujuan secara jelas.

'Reality'

Supervisor: "Sekarang coba lihat kondisi yang benar-benar terjadi. Apa yang masih belum sesuai?"

Joko: "Beberapa titik kadang terlewat, terutama kalau awal shift sedang sibuk."

Supervisor: "Apa penyebabnya?"

Joko: "Sebagian titik tidak terlalu terlihat, dan saya terburu-buru."

Supervisor: "Apa dampak yang paling terasa?"

Joko: "Kadang mesin berbunyi kasar, lalu muncul 'minor stoppage'."

Catatan: Percakapan bergeser dari asumsi menuju fakta, serta membantu melihat kesenjangan antara standar dan praktik.

'Option'

Supervisor: "Apa yang bisa dilakukan agar 'lubrication' lebih konsisten?"

Joko: "Bisa diberi tanda visual di titik 'lubrication', lalu dibuat kebiasaan cek sebelum 'start'."

Supervisor: "Ada opsi lain?"

Joko: "Bisa juga 'cross-check' dengan teman shift."

Supervisor: "Dari semua itu, mana yang paling cepat dilakukan?"

Joko: "Tanda visual dulu, Pak."

'Will/Way Forward'

Supervisor: "Langkah konkret pertama apa?"

Joko: "Hari ini saya buat tanda visual."

Supervisor: "Kapan mulai?"

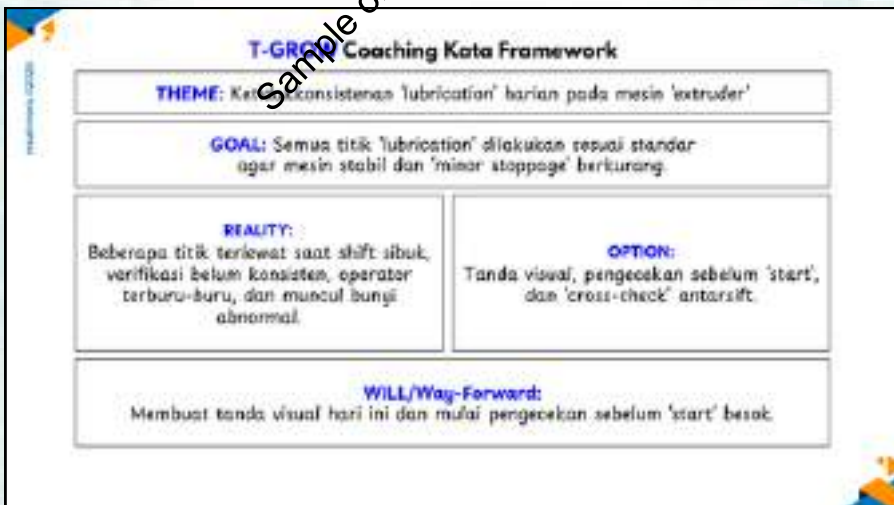
Joko: “Setelah ‘shutdown’ siang ini. Besok pagi saya gunakan sebelum ‘start’.”

Kesimpulan Berdampak

Supervisor: “Coba simpulkan.”

Joko: “Ketika saya tidak konsisten melakukan ‘lubrication’, mesin menjadi tidak stabil karena beberapa titik terlewat. Yang ingin saya capai adalah semua titik sesuai standar agar mesin lebih stabil dan ‘stoppage’ berkurang. Saya akan mulai dengan membuat tanda visual hari ini dan mengecek sebelum ‘start’ besok.”

Jika dipetakan ke framework, maka:



Contoh 2: Peningkatan 'Defect' pada Proses 'Packing' 'Assy Cell 2'

Kasus kedua terjadi pada Fitri, seorang 'foreman' di 'Assy Cell 2'. Selama tiga bulan terakhir, target tidak tercapai karena 'defect' di area 'packing' meningkat.

Pembukaan

Supervisor: "Fitri, bagaimana kondisi line minggu ini?"

Fitri: "Masih belum stabil, Pak. 'Defect' di 'packing' masih tinggi."

'Theme' dan 'Goal'

Supervisor: "Kita fokus ke 'defect packing'. Target idealnya berapa?"

Fitri: "Harusnya di bawah 1."

Supervisor: "Kalau tercapai, dampaknya apa?"

Fitri: "Output stabil, 'rework' turun, dan tim tidak terlalu tertekan."

'Reality'

Supervisor: "Sekarang kondisinya berapa?"

Fitri: "Sekitar 3%."

Supervisor: "Dominan di mana?"

Fitri: "Di 'sealing' dan 'labeling'."

Supervisor: "Apa hambatan utamanya?"

Fitri: "Operator terburu-buru saat permintaan naik dan standar visual belum jelas."

Catatan: Coach membantu melihat bahwa masalah tidak hanya teknis, tetapi juga terkait konsistensi standar dan tekanan kerja.

'Option'

Supervisor: "Apa saja opsi yang bisa dilakukan?"

Fitri: "Bisa 'refresh training', membuat standar visual, dan menambah pengecekan awal sebelum 'sealing'."

Supervisor: "Mana yang paling cepat berdampak?"

Fitri: "Standar visual."

'Will/Way Forward'

Supervisor: "Langkah pertama apa?"

Fitri: "Hari ini saya buat standar visual. Besok pagi saya briefing operator dan mulai monitoring selama satu minggu."

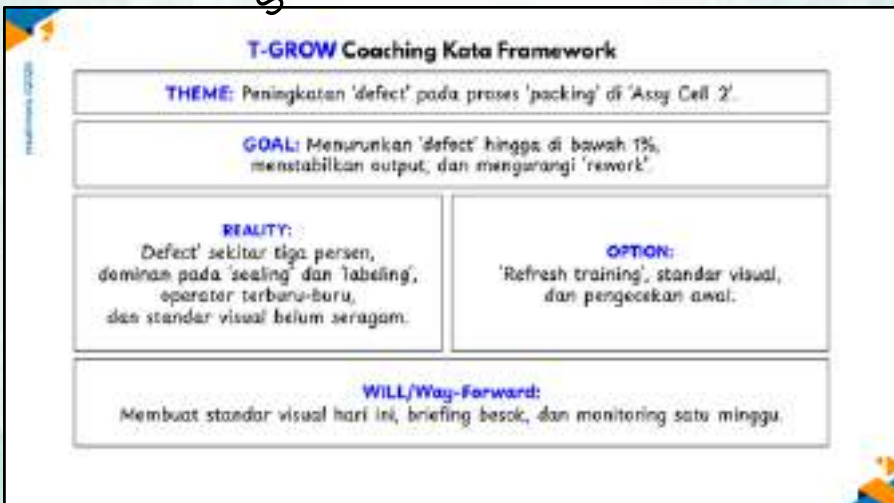
Supervisor: "Bagaimana mengukur keberhasilannya?"

Fitri: "Jika 'defect' mulai turun dan variasi kerja berkurang."

Kesimpulan Berdampak

Fitri menyimpulkan bahwa ketidakjelasan standar menyebabkan proses tidak konsisten. Targetnya adalah menurunkan 'defect' melalui standar visual yang jelas dan monitoring harian.

Jika dipetakan ke framework:



DARI 'AWARENESS' KE 'ACCOUNTABILITY'

Kekuatan T-GROW terletak pada kemampuannya menggerakkan percakapan dari 'awareness' menuju 'accountability'.

Pada tahap 'Theme', 'Goal', dan 'Reality', coachee tidak sekadar bercerita, tetapi diajak melihat fakta secara jernih dan mengenali kesenjangan yang nyata. Dalam contoh Joko dan Fitri, titik balik terjadi saat masalah tidak lagi dipersepsikan sebagai gangguan biasa, melainkan sebagai konsekuensi dari praktik yang belum konsisten dan standar yang belum jelas.

Perubahan nyata muncul pada tahap 'Option' dan 'Will/Way Forward'. Coachee mulai memilih tindakan yang relevan dan menetapkan langkah konkret yang bisa langsung dijalankan. Ketika solusi lahir dari kesadaran sendiri, komitmen menjadi lebih kuat dan berkelanjutan.

Di sinilah T-GROW menjadi lebih dari sekadar alat 'coaching'. Pendekatan ini melatih cara berpikir, membangun kepemilikan, dan menumbuhkan disiplin bertindak. Ketika dilakukan konsisten di 'Genba', percakapan sederhana berubah menjadi fondasi budaya 'continuous improvement'.



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



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

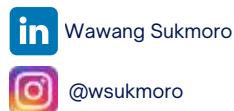
COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



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

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



BAGIAN 5

‘COACHING KATA’ PADA KEGIATAN ‘GENBA’



BAB 17

FONDASI 5 GEN PADA GENBA POWER

*'Genba Power' adalah kekuatan di lapangan
yang menggerakkan produktivitas
dan menghancurkan pemborosan dari sumbernya.*

5 PRINSIP 'GEN' DALAM MANAJEMEN

Dalam praktik 'Coaching Kata', 'Genba' bukan sekadar tempat untuk melihat proses, melainkan ruang utama untuk belajar, memahami realitas, dan melakukan perbaikan secara langsung. Namun, agar aktivitas di 'Genba' tidak berhenti pada formalitas atau sekadar "hadir secara fisik", diperlukan fondasi berpikir dan bertindak yang kuat.

Salah satu fondasi tersebut adalah konsep **5 GEN: Genba, Genbutsu, Genjitsu, Genri, dan Gensoku**.

Konsep ini memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan perbaikan didasarkan pada pemahaman yang benar, bukan asumsi, reaksi spontan, atau tekanan situasional.

5 GEN terdiri dari dua bagian utama: dua 'best thinking' sebagai dasar berpikir, dan tiga 'best practices' sebagai cara bertindak di lapangan.

Dua Best Thinking

1. **Genri (原理) – Prinsip atau teori fundamental.** Genri adalah pemahaman terhadap prinsip dasar yang menjelaskan bagaimana suatu proses bekerja. Pemahaman ini mencakup konsep teknis, alur proses, serta hubungan sebab-akibat dalam sistem kerja. Tanpa penguasaan genri, seseorang cenderung melihat gejala tanpa memahami mekanisme yang mendasarinya.
2. **Gensoku (原則) – Aturan, prosedur, dan standar.** Gensoku merupakan penerapan prinsip ke dalam bentuk standar kerja yang terstruktur. Hal ini mencakup prosedur operasional, standar kualitas, serta tata cara pelaksanaan aktivitas. Gensoku memastikan bahwa proses berjalan secara konsisten dan dapat dikendalikan.

Tiga Best Practices

1. **Genba (現場) – Tempat sesungguhnya.** Genba adalah lokasi nyata tempat proses berlangsung. Di sinilah aktivitas kerja terjadi dan masalah muncul secara langsung.
2. **Genbutsu (現物) – Objek sesungguhnya.** Genbutsu mengacu pada objek nyata seperti produk, mesin, alat, atau material. Pemahaman harus dibangun melalui observasi langsung terhadap objek, bukan hanya berdasarkan laporan.
3. **Genjitsu (現実) – Fakta atau realitas sesungguhnya.** Genjitsu adalah data dan fakta aktual yang terjadi di lapangan. Keputusan harus berbasis data nyata, bukan opini atau asumsi.



URUTAN BERPIKIR TEPAT 'GENBA'

Dalam praktik operasional, kesalahan yang paling sering terjadi bukanlah kurangnya niat untuk membantu, melainkan terlalu cepat bertindak sebelum memahami situasi secara utuh. Banyak pemimpin turun ke 'Genba' dengan semangat tinggi, tetapi langsung memberi arahan, menilai, atau bahkan mengambil keputusan hanya berdasarkan gejala yang tampak di permukaan.

Padahal, proses kerja yang terlihat sederhana di lapangan sering kali ditopang oleh prinsip teknis, hubungan sebab-akibat, serta standar operasional yang tidak selalu tampak secara kasatmata. Ketika tindakan dilakukan tanpa memahami fondasi tersebut, keputusan yang diambil berisiko meleset dari akar persoalan dan justru menambah gangguan baru dalam proses.

Karena itu, urutan berpikir yang tepat menjadi sangat penting. Disiplin berpikir ini dapat diringkas sebagai berikut:

- **Memahami 'genri'.** Prinsip atau teori fundamental yang menjelaskan bagaimana suatu proses seharusnya bekerja. Ini adalah dasar logika yang tidak boleh dilompati.
- **Menguasai 'gensoku'.** Aturan, prosedur, dan standar yang memastikan prinsip tersebut diterapkan secara konsisten dalam praktik kerja sehari-hari.
- **Melakukan observasi di 'Genba'.** Datang langsung ke tempat kerja yang sesungguhnya untuk melihat kondisi nyata.

- **Mengamati 'genbutsu'.** Melihat objek, mesin, material, atau proses yang benar-benar terjadi, bukan hanya laporan atau asumsi.
- **Memahami 'genjitsu'.** Mengumpulkan dan memahami fakta yang sesungguhnya berdasarkan data dan observasi langsung.

Urutan ini bukan sekadar formalitas berpikir, melainkan bentuk disiplin intelektual agar setiap tindakan benar-benar berpijak pada pemahaman, bukan asumsi.

Saat urutan ini dijalankan dengan konsisten, kualitas observasi akan meningkat secara signifikan. Seorang pemimpin tidak lagi sekadar melihat apa yang terjadi, tetapi mulai memahami mengapa hal tersebut terjadi. Pertanyaan yang muncul menjadi lebih tajam, relevan, dan membantu tim menemukan sumber persoalan yang sebenarnya.

Dengan demikian, tindakan yang diambil tidak bersifat reaktif atau emosional, melainkan terarah, tenang, dan lebih dekat pada solusi yang efektif.



'GENBA' SEBAGAI TEMPAT BELAJAR

Dalam praktik kepemimpinan operasional, 'Genba' sering disalahartikan sebagai ajang "hadir" atau bahkan "menunjukkan peran". Aktivitas seperti ini tidak memberikan nilai tambah karena tidak didasarkan pada pemahaman yang mendalam.

'Genba' seharusnya menjadi tempat belajar. Tempat untuk memahami proses secara nyata, mengamati kondisi aktual, serta membantu tim menemukan solusi berbasis fakta.

Tanpa penguasaan genri dan gensoku, seseorang cenderung:

- bereaksi cepat tanpa verifikasi
- langsung menyalahkan tanpa memahami proses
- mengambil keputusan berbasis asumsi

Kondisi ini sering memicu kebingungan, tekanan emosional, dan keputusan yang tidak efektif.

Sebaliknya, dengan pendekatan 5 GEN yang benar, setiap tindakan menjadi lebih terstruktur, risiko kesalahan menurun, dan solusi lebih dekat pada akar masalah.

Contoh Implementasi 5 GEN di Lantai Produksi

Kasus: Tingkat defect meningkat pada proses pengisian produk minuman di lini produksi.

Pendekatan tanpa 5 GEN: Seorang supervisor langsung memerintahkan peningkatan inspeksi kualitas tanpa memahami penyebab utama masalah. Hasilnya, defect tetap terjadi dan beban kerja operator meningkat.

Pendekatan dengan 5 GEN:

Langkah 1 – 'Genri': Supervisor memahami prinsip dasar proses pengisian, termasuk hubungan antara tekanan, volume, dan kecepatan mesin.

Langkah 2 – ‘Gensoku’: Supervisor meninjau standar operasional untuk memastikan apakah parameter proses sudah sesuai dengan ketentuan.

Langkah 3 – ‘Genba’: Supervisor datang langsung ke area produksi untuk melihat proses secara nyata.

Langkah 4 – ‘Genbutsu’: Supervisor mengamati kondisi mesin, nozzle, serta produk yang dihasilkan.

Langkah 5 – ‘Genjitsu’: Supervisor mengumpulkan data aktual terkait defect, variasi volume, dan waktu kejadian.

Hasil analisis: Ditemukan bahwa nozzle mengalami keausan sehingga volume pengisian menjadi tidak konsisten.

Tindakan perbaikan: Penggantian nozzle dan penyesuaian jadwal perawatan preventif.

Dampak: Tingkat defect menurun signifikan tanpa menambah beban kerja operator.

Dalam praktik di Indonesia, pendekatan ini memerlukan sedikit penyesuaian budaya, khususnya melalui sentuhan basa-basi yang hangat sebagai pembuka interaksi.

Hal ini bukan sekadar formalitas, melainkan jembatan emosional yang menciptakan suasana percakapan yang lebih terbuka, manusiawi, dan penuh kepercayaan.

Pendekatan ini terinspirasi dari praktik 'Coaching Kata' ala Mamoru Itoh San, yang menekankan dialog rutin serta pengembangan pola pikir ilmiah melalui 'scientific thinking' melalui interaksi singkat namun konsisten.



5 GEN SEBAGAI DISIPLIN BERPIKIR SEBELUM BERTINDAK

5 GEN bukan sekadar alat observasi, melainkan disiplin berpikir sebelum bertindak. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap keputusan didasarkan pada pemahaman yang utuh, bukan reaksi spontan. Dalam praktik di 'Genba', kualitas tindakan sangat ditentukan oleh cara seseorang melihat, memahami, dan berinteraksi dengan realitas operasional.

Untuk itu, penting membedakan tiga pendekatan utama, yaitu inspeksi, investigasi, dan observasi. Inspeksi adalah aktivitas membandingkan kondisi aktual dengan standar yang telah ditetapkan. Fokusnya pada kepatuhan proses. Contohnya, seorang supervisor memeriksa apakah operator menjalankan pekerjaan sesuai SOP. Pendekatan ini penting, namun sering menimbulkan ketidaknyamanan karena individu merasa dinilai atau diawasi.

Investigasi adalah proses untuk menemukan akar penyebab masalah dengan pendekatan analitis. Fokusnya pada pertanyaan "mengapa hal ini terjadi". Contohnya, analisis defect menggunakan 'root cause analysis'.

Pendekatan ini sangat penting dalam perbaikan, tetapi jika tidak dilakukan dengan pendekatan yang tepat, dapat menimbulkan kesan mencari kesalahan, sehingga tim menjadi defensif.

Berbeda dengan keduanya, observasi adalah proses memahami realitas dengan rasa ingin tahu yang tulus. Fokusnya bukan pada penilaian atau pembuktian kesalahan, melainkan pada pembelajaran. Contohnya, seorang pemimpin hadir di 'Genba', mengamati aliran proses, memperhatikan detail pekerjaan, lalu mengajukan pertanyaan seperti, "Apa yang sedang terjadi di proses ini?" atau "Apa tantangan yang sedang dihadapi?" Pendekatan ini menciptakan ruang aman bagi tim untuk terbuka dan belajar.

Dalam konteks 'Genba', observasi merupakan pendekatan yang paling esensial karena menjadi dasar dari praktik 'Coaching Kata'. Interaksi dibangun dengan prinsip **HOT: honest, open, dan two ways**, yang menekankan kejujuran, keterbukaan, serta komunikasi dua arah yang setara dan saling menghargai.

Selanjutnya, konsep ketegasan perlu dipahami secara lebih utuh. TEGA tanpa empati sering dipersepsikan sebagai sikap keras, kaku, dan tidak peduli terhadap manusia. Pendekatan ini mungkin menghasilkan kepatuhan jangka pendek, tetapi berisiko merusak kepercayaan dan menurunkan keterlibatan tim.

Sebaliknya, pendekatan yang dibutuhkan di 'Genba' adalah TEGA+S, yaitu tegas sekaligus sayang.

Tegas dalam arti menjaga standar, konsisten terhadap proses, serta berani mengambil keputusan berbasis fakta. Sayang dalam arti peduli terhadap manusia, menghargai proses belajar, serta memiliki niat tulus untuk membantu tim berkembang.

Ketegasan tanpa kepedulian menciptakan ketakutan. Kepedulian tanpa ketegasan menciptakan ketidakdisiplinan. Keseimbangan keduanya melahirkan kepemimpinan yang profesional, manusiawi, dan efektif dalam mendorong perbaikan berkelanjutan di 'Genba'.

IMPLIKASI 'COACHING KATA' PADA KEGIATAN 'GENBA'

Dalam konteks 'Coaching Kata', 5 GEN menjadi fondasi utama dalam membangun kualitas percakapan di 'Genba'. Peran pemimpin tidak lagi terbatas pada pemberian solusi, tetapi berkembang menjadi fasilitator pembelajaran yang membimbing tim memahami proses secara lebih mendalam.

Pendekatan ini menekankan pentingnya berpikir berbasis prinsip (genri), menjalankan proses sesuai standar (gensoku), serta berpegang pada fakta aktual (genjitsu). Dengan fondasi ini, percakapan menjadi lebih bermakna karena berangkat dari realitas, bukan opini.

Melalui kerangka tersebut, pertanyaan yang diajukan menjadi lebih tajam dan berkualitas.

, seperti: apa kondisi aktual berdasarkan data, apakah proses telah berjalan sesuai standar, serta apa kesenjangan antara kondisi saat ini dengan target yang diharapkan. Pertanyaan ini mendorong tim untuk berpikir sistematis, mengurangi reaksi emosional, serta membangun kebiasaan belajar berbasis fakta. Dengan demikian, 'Coaching Kata' tidak hanya menyelesaikan masalah, tetapi juga mengembangkan cara berpikir yang lebih matang dan berkelanjutan.

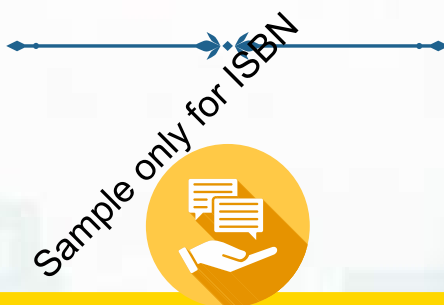
Untuk memperkuat praktik tersebut, pendekatan sederhana namun kuat dapat dirumuskan dalam formula **GENBA = AIT (Amati, Interaksi, Tegas)**.

- **Amati (observasi)** berarti hadir di lapangan dengan perhatian penuh mengamati proses, objek, dan data secara langsung dengan rasa ingin tahu yang tulus.
- **Interaksi (HOT: honest, open, two ways)** menekankan komunikasi dua arah yang jujur dan terbuka, di mana pemimpin lebih banyak bertanya daripada mengarahkan. Pertanyaan diajukan untuk menggali pemahaman, bukan untuk mengkritik atau menghakimi.
- **Tegas (caring & support)** berarti menjaga standar secara konsisten sekaligus menunjukkan kepedulian yang nyata terhadap tim.

Dalam praktiknya, pendekatan AIT menuntut kehadiran pemimpin secara utuh (being presence) di 'Genba'. Kehadiran ini bukan hanya fisik, tetapi keterlibatan penuh secara mental dan emosional untuk membantu tim mencapai hasil yang telah disepakati.

Ketika pemimpin mampu mengamati dengan jernih, berinteraksi dengan empati, serta bersikap tegas dengan kepedulian, maka 'Genba' benar-benar menjadi ruang pembelajaran yang hidup.

Di titik inilah 'Coaching Kata' bekerja secara nyata: membangun kemampuan berpikir, memperkuat disiplin proses, dan mendorong perbaikan berkelanjutan yang berakar pada fakta.



Jika Anda ingin membangun budaya 'Coaching' yang nyata dan berdampak—bukan sekadar program—mulailah dengan pendampingan yang tepat.

Hubungi *Coach Wawang* untuk program '**Coaching Kata**' dan pelatihan produktivitas kerja:

Email: cs@tulipmpp.com

WhatsApp: +62 816729 301

Bangun tim yang berpikir lebih tajam, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

BAB 18

GENBA, MATA KAIZEN, DAN KETAJAMAN OBSERVASI

*'Mata Kaizen' melihat masalah sebagai peluang,
sementara 'Genba' menunjukkan di mana
kebenaran itu benar-benar terjadi.*

KETAJAMAN MATA KAIZEN

Mata Kaizen adalah kemampuan untuk melihat pemborosan, ketidakefisienan, serta peluang perbaikan dalam proses kerja yang sering tidak disadari oleh banyak orang. Di lingkungan kerja, khususnya di lantai produksi, aktivitas dilakukan secara berulang setiap hari. Rutinitas tersebut sering membuat banyak aktivitas yang sebenarnya tidak memberikan nilai tambah dianggap sebagai hal yang wajar.

Seseorang yang memiliki Mata Kaizen mampu melihat hal yang dianggap “normal” sebagai peluang perbaikan. Kemampuan ini bukan sekadar melihat masalah yang tampak, tetapi juga mengenali masalah yang tersembunyi di balik kebiasaan kerja sehari-hari.

Dalam filosofi ‘Lean’, perbaikan yang berdampak besar tidak selalu berasal dari ide besar yang kompleks. Justru perbaikan kecil yang dilakukan secara konsisten di ‘genba’ sering memberikan hasil yang signifikan.

Namun perbaikan kecil tersebut hanya dapat terjadi ketika seseorang memiliki kemampuan untuk melihat peluang perbaikan tersebut.

Sebaliknya, banyak orang bekerja dengan pola pikir: pekerjaan selesai berarti sudah cukup. Pola pikir seperti ini membuat pemborosan menjadi tidak terlihat. Mata Kaizen mendorong cara berpikir yang berbeda melalui pertanyaan sederhana seperti: apakah langkah ini benar-benar diperlukan, apakah ada cara yang lebih sederhana, dan apakah aktivitas ini memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Pertanyaan tersebut menjadi pintu masuk bagi perbaikan berkelanjutan.

Contoh Mata Kaizen di Lantai Produksi

Bayangkan seorang operator harus berjalan beberapa meter setiap kali mengambil alat kerja. Bagi sebagian orang, kondisi ini dianggap normal karena sudah menjadi rutinitas. Namun bagi seseorang yang memiliki Mata Kaizen, kondisi tersebut merupakan pemborosan gerakan ('motion waste').

Dari pengamatan sederhana ini, muncul ide perbaikan seperti mendekatkan alat ke area kerja, membuat rak yang lebih ergonomis, atau mengatur ulang posisi material. Perbaikan tersebut terlihat kecil, tetapi jika dilakukan secara konsisten di berbagai titik proses, dampaknya terhadap produktivitas akan sangat besar.



'MATA KAIZEN' TIDAK MUNCUL SECARA OTOMATIS

Mata Kaizen bukanlah bakat alami, melainkan kemampuan yang perlu dilatih secara sistematis. Organisasi seperti Toyota mengembangkan kemampuan ini melalui observasi langsung di 'Genba', diskusi pemborosan proses, penggunaan alat seperti 'waste walk', serta percakapan 'coaching' antara pemimpin dan tim.

Melalui latihan yang konsisten, cara pandang terhadap proses kerja mulai berubah. Hal yang sebelumnya dianggap biasa mulai terlihat sebagai peluang perbaikan. Inilah fondasi dari budaya perbaikan berkelanjutan.

Berikut lima langkah praktis untuk membentuk "Mata Kaizen":

1. Biasakan Observasi Langsung di 'Genba'. Kemampuan melihat pemborosan dimulai dari kebiasaan turun langsung ke lapangan. Dengan melihat proses secara nyata, seseorang tidak hanya memahami apa yang terjadi, tetapi juga bagaimana proses tersebut berjalan dari awal hingga akhir.

2. Latih Sensitivitas terhadap 'Waste'. Gunakan pendekatan seperti 'waste walk' untuk melatih kepekaan terhadap berbagai bentuk pemborosan seperti menunggu, gerakan tidak perlu, atau overprocessing. Semakin sering dilatih, semakin cepat seseorang mengenali pola pemborosan.

3. Gunakan Standar sebagai Pembanding. "Mata Kaizen" tidak akan tajam tanpa standar. Dengan memahami standar kerja ('standard work'), seseorang dapat dengan mudah melihat deviasi antara kondisi aktual dan kondisi yang seharusnya.

4. Ajukan Pertanyaan yang Menggali. Kemampuan melihat harus diikuti dengan kemampuan berpikir. Gunakan pertanyaan seperti "mengapa ini terjadi?" atau "apa penyebab utamanya?" untuk menggali akar masalah, bukan hanya gejalanya.

5. Latih melalui 'Coaching' yang Konsisten. "Mata Kaizen" berkembang lebih cepat melalui dialog. Percakapan 'coaching' antara pemimpin dan tim membantu mengarahkan cara berpikir, memperkuat observasi, dan membangun kebiasaan refleksi yang berkelanjutan.

Ketika lima langkah ini dilakukan secara konsisten, seseorang tidak lagi sekadar melihat proses, tetapi mulai mampu membaca peluang perbaikan di setiap aktivitas kerja.



HUBUNGAN MATA KAIZEN DENGAN 'SCIENTIFIC THINKING'

Mata Kaizen berperan sebagai langkah awal dalam melihat masalah, sementara 'scientific thinking' membantu memahami dan memperbaiki masalah tersebut secara sistematis.

Ketika seseorang menemukan peluang perbaikan, tindakan tidak dilakukan secara acak.

Perbaikan dilakukan melalui eksperimen kecil, observasi hasil, serta pembelajaran dari proses tersebut. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap perubahan memiliki dasar yang jelas dan dapat diuji efektivitasnya.

Pemimpin memiliki peran penting dalam mengembangkan Mata Kaizen dalam tim. Fokus kepemimpinan tidak hanya pada hasil, tetapi juga pada proses kerja.

Melalui percakapan di 'Genba', pemimpin dapat mengajukan pertanyaan seperti: bagian mana yang paling sulit hari ini, di mana waktu paling banyak terbuang, dan langkah apa yang sebenarnya tidak diperlukan. Pertanyaan ini membantu tim melihat proses kerja dengan sudut pandang yang lebih kritis.

Saat kemampuan tim berkembang, perbaikan tidak lagi bergantung pada proyek besar. Perbaikan kecil mulai muncul dari orang-orang yang bekerja langsung di proses setiap hari. Dari sinilah budaya Kaizen mulai terbentuk secara nyata.



MATA KAIZEN DI GENBA MELIHAT ANOMALI

Kemampuan observasi di 'Genba' tidak hanya terbatas pada mengenali pemborosan. Tim juga perlu mengembangkan kepekaan terhadap anomali, yaitu kondisi yang menyimpang dari keadaan normal meskipun terlihat kecil.

Contoh anomali meliputi rembesan oli, tetesan cairan, bau yang tidak biasa, suara mesin yang berubah, atau getaran yang berbeda.

Bagi orang yang tidak terbiasa melakukan observasi, kondisi tersebut sering dianggap normal. Namun bagi seseorang yang memiliki Mata Kaizen, tanda-tanda tersebut merupakan sinyal awal adanya masalah.

Dalam banyak kasus operasional, masalah besar jarang muncul secara tiba-tiba. Sebelum terjadi kerusakan atau penurunan kualitas, biasanya terdapat gejala awal seperti perubahan suhu, tekanan, suara, atau kondisi mesin.

Jika tanda-tanda ini tidak diperhatikan, kondisi tersebut dapat berkembang menjadi masalah yang lebih serius. Oleh karena itu, kepekaan terhadap perubahan kecil menjadi bagian penting dari praktik 'Lean' dan 'Total Productive Maintenance'.

Sample on id ISBN



MELATIH SENSITIVITAS TERHADAP KONDISI ANOMALI SAAT GENBA

Kemampuan mengenali anomali dimulai dari pemahaman terhadap kondisi normal. Tanpa pemahaman ini, penyimpangan akan sulit dikenali.

Untuk mendukung hal tersebut, organisasi menerapkan praktik seperti 'visual management', standar kondisi mesin, penandaan batas operasi, serta pengecekan harian oleh operator. Pendekatan ini membantu membuat kondisi proses lebih mudah diamati dan memudahkan deteksi penyimpangan sejak dini.

Observasi terhadap proses menjadi langkah awal dalam berpikir ilmiah. Dari pengamatan tersebut, tim mulai mengajukan pertanyaan mengenai penyebab, pola kejadian, serta tindakan pencegahan.

Dengan demikian, Mata Kaizen tidak hanya membantu melihat masalah, tetapi juga menjadi pintu masuk bagi proses pembelajaran dan perbaikan yang sistematis.

SEPULUH HAL YANG PERLU DIAMATI DI SAAT 'GENBA'

Untuk membantu pengembangan Mata Kaizen, berikut sepuluh aspek yang dapat diamati saat melakukan 'Genba walk':

1. **Menunggu ('waiting').** Waktu tunggu menunjukkan aliran proses yang tidak optimal.
2. **Gerakan tidak perlu ('motion').** Gerakan berlebihan menunjukkan desain kerja yang tidak efisien.
3. **Transportasi tidak efisien ('transportation').** Perpindahan material yang berlebihan menambah pemborosan.
4. **Persediaan berlebih ('inventory').** Stok yang menumpuk sering menyembunyikan masalah proses.
5. **Pekerjaan ulang ('rework').** Menunjukkan adanya masalah kualitas di proses sebelumnya.
6. **Beban kerja tidak seimbang ('overburden').** Distribusi kerja yang tidak merata mengganggu efisiensi.

7. **Area kerja tidak tertata.** Menambah waktu pencarian dan meningkatkan risiko kesalahan.
8. **Tanda-tanda anomali.** Perubahan kecil pada kondisi proses harus diperhatikan.
9. **Kondisi tidak aman.** Aspek keselamatan merupakan bagian penting dari observasi.
10. **Standar kerja tidak jelas.** Ketidakjelasan standar menyebabkan variasi proses.

Mata Kaizen bukan sekadar kemampuan, tetapi kebiasaan untuk mengamati proses dengan rasa ingin tahu dan keinginan untuk memperbaiki.

Melalui observasi yang konsisten, pemahaman terhadap proses akan semakin mendalam. Dari pemahaman tersebut, muncul pertanyaan yang mendorong perbaikan berkelanjutan.

Pada praktik kepemimpinan 'Lean', pemimpin datang ke 'Genba' bukan hanya untuk memeriksa, tetapi untuk belajar bersama tim. Ketika kebiasaan ini berkembang, 'Genba' menjadi tempat pembelajaran yang hidup.



LIMA PERTANYAAN PENGAKTIF FUNGSI MATA KAIZEN

Observasi yang efektif terjadi melalui percakapan. Pemimpin dapat menggunakan pertanyaan sederhana untuk membantu tim mengembangkan "Mata Kaizen":

Pertanyaan 1: Apa yang berbeda dari kondisi normal hari ini?

Pertanyaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi deviasi dari standar. Pembaca diharapkan tidak menjawab secara umum, tetapi mampu menunjukkan perbedaan konkret dibanding kondisi normal, seperti perubahan output, kualitas, atau alur kerja.

Pertanyaan 2: Di mana waktu paling banyak terbang?

Pertanyaan ini membantu mengarahkan perhatian pada pemborosan waktu ('waiting delay, atau aktivitas tidak bernilai tambah). Jawaban yang baik bersifat spesifik, misalnya pada proses menunggu material, antrian mesin, atau setup yang terlalu lama.

Pertanyaan 3: Bagian mana yang paling menyulitkan operator?

Tujuan pertanyaan ini adalah menggali titik kesulitan nyata di lapangan. Fokusnya bukan asumsi, tetapi pengalaman langsung operator, seperti gerakan yang tidak ergonomis, instruksi yang tidak jelas, atau alat yang tidak mendukung pekerjaan.

Pertanyaan 4: Apa langkah kecil yang bisa dicoba?

Pertanyaan ini menggeser pola pikir dari analisis ke eksperimen. Pembaca diharapkan mampu mengusulkan perbaikan sederhana, cepat, dan realistis yang bisa diuji tanpa harus menunggu perubahan besar.

Pertanyaan 5: Jika proses berjalan sempurna, seperti apa kondisinya?

Pertanyaan ini membantu membangun gambaran kondisi ideal ('target condition'). Jawaban yang baik menggambarkan proses yang lancar, tanpa pemborosan, stabil, dan memenuhi standar kualitas serta waktu yang diharapkan.

Melalui pertanyaan tersebut, observasi berubah menjadi proses pembelajaran. Pemimpin tidak hanya melihat proses, tetapi membantu tim memahami proses secara lebih dalam. Dan pendekatan ini selaras dengan 'Coaching Kata', di mana percakapan singkat digunakan untuk membangun pemahaman, mengidentifikasi hambatan, dan mendorong eksperimen kecil.

Dengan cara ini, 'Genba' menjadi laboratorium pembelajaran. Setiap hari, tim belajar mengamati, memahami, dan memperbaiki proses kerja. Ketika kebiasaan ini tumbuh, Mata Kaizen tidak lagi dimiliki oleh individu tertentu, tetapi menjadi kemampuan kolektif dalam organisasi.

Dari sinilah budaya Kaizen dan 'Continuous Improvement' benar-benar hidup.



BAB 19

'COACHING KATA' DALAM PRAKTIK OPERASIONAL HARIAN

'Coaching Kata' merupakan kegiatan praktik harian yang membentuk cara berpikir, memperkuat proses, dan menghasilkan dampak nyata secara berkelanjutan.

GENBA SEBAGAI RUANG BELAJAR

Perkembangan kemampuan dalam 'Toyota Kata' tidak terjadi secara terpisah antara belajar dan praktik, tetapi terbentuk melalui siklus harian yang dijalankan secara konsisten di 'genba'. Evolusi kemampuan muncul karena seseorang terus mengalami, mencoba, dan belajar langsung dari proses nyata.

Tahapan perkembangan tersebut dapat dipahami sebagai berikut:

Pertama, Tidak sadar. Seorang operator menjalankan pekerjaan seperti biasa dan menganggap proses sudah berjalan normal. Pada tahap ini belum ada kesadaran bahwa terdapat pemborosan atau gap dalam proses kerja.

Kedua, Mulai sadar. Ketika diperkenalkan pada target atau standar, mulai terlihat adanya perbedaan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. Misalnya, waktu setup mesin selama 30 menit ternyata melebihi standar yang ditetapkan.

ketiga, Belajar. Operator atau supervisor mulai memahami konsep dasar, seperti pemborosan ('waste'), standar kerja, serta pentingnya melihat fakta langsung di 'genba'.

Keempat, Berlatih melalui siklus harian. Dengan bimbingan 'coaching', individu mulai menjalankan siklus praktik: memahami arah, mengamati kondisi nyata, dan menentukan langkah kecil untuk perbaikan.

Contoh: seorang supervisor mengamati proses setup dan menemukan bahwa waktu banyak terbuang saat operator mencari alat.

Kelima, Mulai mampu. Individu mulai dapat melakukan perbaikan sederhana secara mandiri. Misalnya, menyiapkan alat sebelum proses setup dimulai sehingga waktu kerja menjadi lebih efisien.

Keenam, Menjadi kebiasaan. Siklus mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki dilakukan secara berulang. Pola berpikir mulai bergeser dari reaktif menjadi lebih sistematis dan terarah.

Ketujuh, Menghasilkan hasil. Perbaikan mulai terlihat secara nyata dalam kinerja proses. Sebagai contoh, waktu setup berhasil diturunkan dari 30 menit menjadi 22 menit.

Kedelapan, Refleksi. Tim melakukan evaluasi terhadap hasil yang dicapai, memahami faktor keberhasilan, serta mengidentifikasi area yang masih perlu diperbaiki.

Kesembilan, Menuju kemahiran. Melalui pengulangan yang konsisten, individu menjadi semakin adaptif dan mampu menghadapi berbagai situasi dengan pendekatan yang lebih matang dan terstruktur.

Dengan demikian, dalam 'Toyota Kata', kemampuan tidak dibangun melalui teori semata.

'Toyota Kata' dibentuk melalui praktik berulang di lantai kerja. 'Genba' menjadi ruang belajar utama, tempat setiap individu mengembangkan kemampuan berpikir dan bertindak secara nyata.



'DAILY COACHING CYCLE'

'Daily coaching cycle' adalah siklus pembelajaran harian yang dijalankan secara konsisten di 'genba' untuk membantu tim memahami kondisi aktual, mengidentifikasi gap, dan melakukan perbaikan melalui eksperimen kecil. Pendekatan ini tidak bergantung pada sesi 'coaching' yang panjang, melainkan pada interaksi singkat, fokus, dan berulang berbasis fakta di lapangan.

Tujuan utamanya bukan sekadar menyelesaikan masalah, tetapi membangun kemampuan berpikir ilmiah ('scientific thinking'). Tim dilatih untuk mengamati, bertanya, dan bereksperimen sebelum mengambil kesimpulan, sehingga pemahaman terhadap proses menjadi lebih mendalam.

Siklus ini bekerja sebagai 'closed-loop learning system' melalui alur berulang: observasi, dialog 'coaching', tindakan, refleksi, dan penyesuaian. Konsistensi dalam menjalankan siklus ini membuat organisasi belajar lebih cepat sekaligus menghindari pengulangan kesalahan yang sama.

Dalam praktiknya, terdapat enam tahapan utama:



Pertama: observe, melihat fakta langsung di 'genba', bukan asumsi.

Kedua: align, menyamakan pemahaman antara target dan kondisi aktual.

Ketiga: explore, menggali melalui pertanyaan yang mendorong proses berpikir.

Keempat: experiment, menjalankan perbaikan kecil berbasis PDCA.

Kelima: reflect, mengevaluasi hasil secara objektif

Keenam: adjust, menentukan langkah berikutnya atau melakukan standardisasi.

Struktur ini selaras dengan 'TGROW', di mana 'target condition' menjadi arah, kondisi aktual menjadi dasar realitas, eksplorasi membuka pilihan, dan eksperimen menjadi langkah konkret ke depan.

'Coaching Kata' menyediakan pola pertanyaan yang konsisten, sedangkan daily coaching cycle memberikan ritme praktiknya. Integrasi dengan **Performance Control System (PCS)** menjadikan proses ini tidak hanya sebagai sistem kontrol, tetapi sebagai sistem pembelajaran yang hidup.

Perbedaan mendasar dengan pendekatan tradisional terletak pada fokus. Pendekatan konvensional cenderung mengejar solusi cepat, sedangkan pendekatan ini menekankan pemahaman proses dan pembelajaran dari setiap kondisi.

Melalui praktik harian yang konsisten, 'genba' tidak lagi sekadar tempat bekerja, tetapi menjadi ruang belajar nyata tempat tim mengembangkan kemampuan berpikir dan menciptakan perbaikan berkelanjutan.



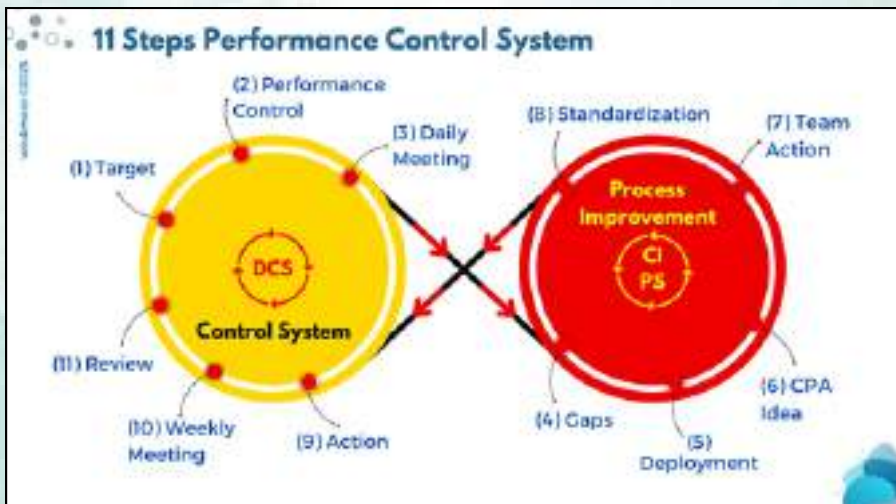
‘DAILY COACHING CYCLE’ & ‘PERFORMANCE CONTROL SYSTEM’

Agar 'genba' benar-benar berfungsi sebagai ruang belajar, organisasi memerlukan mekanisme yang tidak hanya rapi secara konsep, tetapi juga praktis dan konsisten dijalankan setiap hari. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif adalah integrasi antara daily coaching cycle dengan Performance Control System (PCS).

Kombinasi ini memastikan bahwa kontrol kinerja tidak berhenti pada angka, melainkan berkembang menjadi proses belajar, berpikir, dan perbaikan yang berkelanjutan.

Di sebagian besar organisasi bisnis, target telah ditetapkan, papan kontrol telah tersedia, dan rapat harian telah dijalankan. Namun, hasil kinerja tetap tidak stabil. Akar permasalahannya sering kali bukan pada kurangnya aktivitas, melainkan pada tidak terhubungnya sistem kontrol dengan proses pembelajaran. Data memang dilihat, tetapi tidak diolah menjadi pertanda yang tajam. Masalah dibahas, tetapi tidak diterjemahkan menjadi eksperimen yang terukur.

Untuk memahami implementasinya secara konkret, mari gunakan satu contoh kasus: kebocoran 'pouch' pada proses 'filling'.



Masalah ini terlihat sederhana, namun berdampak signifikan. Tingkat cacat meningkat, mesin sering berhenti untuk penyesuaian, waktu produksi terbuang, target output tidak tercapai, dan biaya operasional meningkat akibat 'rework' dan 'reject'.

Langkah 1: Target. Langkah pertama dalam PCS adalah menetapkan target yang jelas. Sebagai contoh, target harian lini 'filling' adalah memproduksi 12.000 'pouch', dengan batas defect maksimal 1 persen dan downtime maksimal 5 persen. Kejelasan target menjadi fondasi utama, karena tanpa sasaran yang terukur, tim tidak memiliki acuan dalam menilai kinerja.

Langkah 2: Performance Control. Kondisi aktual kemudian dibandingkan dengan target. Misalnya, output hanya mencapai 10.200 'pouch', defect sebesar 4,5 persen, dan downtime meningkat menjadi 14 persen. Perbandingan ini menunjukkan adanya deviasi yang signifikan, sehingga diperlukan tindakan yang terarah.

Langkah 3: Daily Meeting. Data tersebut dibahas dalam daily meeting di 'genba'. Pada tahap ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator pembelajaran dengan mengajukan pertanyaan yang membimbing pemahaman tim, seperti:

- "Apa yang paling mengganggu proses kemarin?"
- "Di titik mana kebocoran paling sering terjadi?"
- "Apakah pola masalah ini konsisten atau situasional?"

Diskusi difokuskan pada pemahaman kondisi, bukan pada pencarian kesalahan individu.

Langkah 4: Gaps. Berdasarkan data dan diskusi, gap diidentifikasi secara spesifik: output di bawah target, defect kebocoran melebihi batas toleransi, dan downtime meningkat akibat penyesuaian mesin. Kejelasan gap membantu tim melihat masalah secara objektif.

Langkah 5: Deployment. Tim kemudian menentukan prioritas masalah yang paling berdampak. Dalam kasus ini, fokus diarahkan pada kebocoran 'pouch' di area sealing setelah proses 'filling'. Penentuan prioritas mencegah tim kehilangan fokus akibat terlalu banyak isu.

Langkah 6: CPA Idea. Tim menyusun beberapa hipotesis penyebab dan ide perbaikan, seperti ketidakstabilan suhu sealing, tekanan yang tidak konsisten, posisi 'pouch' yang bergeser, atau kualitas material yang kurang baik. Pada tahap ini, seluruh ide diposisikan sebagai hipotesis yang perlu diuji.

Langkah 7: Team Action. Tim melakukan percobaan di lapangan, misalnya dengan menyesuaikan suhu sealing, membersihkan 'jaw sealer', mengatur tekanan, dan mengevaluasi material. Setiap tindakan dilakukan secara terukur sebagai bagian dari eksperimen kecil. Peran pemimpin adalah memastikan bahwa setiap langkah dipahami sebagai proses belajar, bukan sekadar eksekusi.

Langkah 8: Standardization. Jika percobaan menunjukkan hasil yang efektif, maka kondisi tersebut distandarisasi. Misalnya, pengaturan suhu tertentu dan prosedur pembersihan rutin.

Ketika pembersihan rutin dijadikan standar kerja baru yang terdokumentasi dan divisualisasikan.

Langkah 9: Action. Langkah lanjutan dilakukan untuk memperkuat hasil perbaikan, seperti pelatihan operator, pembuatan checklist harian, serta penguatan kontrol kualitas material. Tahap ini memastikan bahwa perbaikan tidak bersifat sementara.

Langkah 10: Weekly Meeting. Dalam rapat mingguan, tren kinerja dievaluasi. Misalnya, defect turun menjadi 1,3 %, downtime menjadi 6 %, dan output meningkat. Evaluasi ini membantu tim melihat perkembangan secara menyeluruh.

Langkah 11: Review. Tahap akhir adalah refleksi pembelajaran. Tim menyadari bahwa masalah tidak hanya berasal dari mesin, tetapi juga dari material dan metode kerja. Pemahaman ini memperkuat sistem kontrol proses secara menyeluruh.

Yang membuat PCS menjadi kuat bukan sekadar keberadaan 11 langkah tersebut, melainkan kemampuan setiap langkah untuk menghubungkan data dengan tindakan, dan tindakan dengan pembelajaran. Tim tidak berhenti pada keluhan, tetapi bergerak menuju pemahaman yang lebih dalam melalui eksperimen dan refleksi.

Integrasi dengan 'daily coaching cycle' memperkuat proses ini. Pemimpin tidak hanya mengontrol hasil, tetapi membimbing cara berpikir tim.

Tim belajar melihat fakta secara objektif, menguji hipotesis melalui langkah kecil, serta membangun pembelajaran secara bertahap dan konsisten.

Pada akhirnya, integrasi antara daily coaching cycle dan PCS menjadikan 'genba' sebagai pusat pembelajaran organisasi. Target menjadi jelas, gap menjadi terukur, tindakan menjadi terarah, dan pembelajaran menjadi kebiasaan. Ketika proses ini dijalankan setiap hari, organisasi tidak hanya mencapai kinerja yang lebih baik, tetapi juga mengembangkan kemampuan yang membuat perbaikan berkelanjutan menjadi bagian dari budaya kerja.



Jika Anda ingin membangun budaya '*Coaching*' yang nyata dan berdampak—bukan sekadar program—mulailah dengan pendampingan yang tepat.

Hubungi *Coach Wawang* untuk program '**Coaching Kata**' dan pelatihan produktivitas kerja:

Email: cs@tulipmpp.com

WhatsApp: +62 816729 301

Bangun tim yang berpikir lebih tajam, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

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



LEAN BUSINESS
IMPROVEMENT



LEAN
SUPPLY CHAINS
ACADEMY



EXCELLENCE
CENTER LEADERSHIP

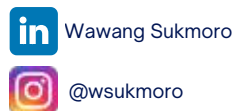
COACHING. CONSULTING. MENTORING. MOTIVATIONAL.
TEAM BUILDING. TRAINING. SEMINAR. WORKSHOP.



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

People. Productivity. Profitability.

Phone: +62 816 729 301
Website: www.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



BAGIAN 6

MEMBANGUN BUDAYA 'COACHING KATA' DI ORGANISASI BISNIS



BAB 20

INTEGRASI 'COACHING KATA' DENGAN BEST PRACTICE LAINNYA

*'Productivity Tools' menciptakan perbaikan,
tetapi 'Coaching Kata' meningkatkan
kemampuan untuk terus memperbaiki.*

KETAJAMAN MATA KAIZEN

Dalam praktik manajemen modern, banyak organisasi telah mengadopsi berbagai pendekatan seperti 'Lean', 'Total Productive Maintenance' (TPM), Six Sigma, dan berbagai 'Continuous Improvement' (CI). Berbagai tools, metodologi, dan program perbaikan telah diperkenalkan dan dijalankan secara luas.

Tapi sebenarnya, tantangan yang sering muncul bukan pada kurangnya metode, melainkan pada konsistensi dalam menjalankan perbaikan serta kemampuan organisasi dalam membangun pola pikir yang mendukung perbaikan tersebut.

Di sinilah 'Coaching Kata' memainkan peran strategis. 'Coaching Kata' tidak menggantikan 'Lean', TPM, maupun CI, tetapi menjadi penguat utama yang memastikan seluruh pendekatan tersebut berjalan secara konsisten melalui pengembangan scientific thinking.

Dengan kata lain, jika 'Lean', TPM, dan CI menyediakan "apa yang harus dilakukan", maka 'Coaching Kata' menjawab "bagaimana cara berpikir dan belajar dalam melakukannya".



'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN 'KAIZEN'

'Kaizen' dikenal sebagai filosofi perbaikan berkelanjutan melalui langkah kecil yang dilakukan secara konsisten. Banyak organisasi menjalankan kegiatan 'Kaizen' dalam bentuk event atau proyek tertentu. Namun, tanpa pola pikir yang tepat, 'Kaizen' sering berhenti sebagai aktivitas sesaat. 'Coaching Kata' menhidupkan 'Kaizen' dalam keseharian kerja melalui daily coaching cycle.

Perbaikan tidak lagi menunggu event, tetapi dilakukan setiap hari di 'genba' melalui eksperimen kecil (micro experiment).

Contoh implementasi: Di sebuah pabrik makanan ringan, tingkat defect pada proses sealing mencapai 4,8% dari total output harian. Target perusahaan adalah menurunkan defect menjadi 2% dalam 3 bulan.

Melalui 'Coaching Kata', supervisor tidak langsung mengganti mesin atau material, tetapi melakukan eksperimen kecil:

- Hari 1: Mengubah suhu sealing dari 180°C menjadi 185°C → defect turun menjadi 4,2%

- Hari 2: Menambahkan pembersihan area sealing setiap 2 jam → defect turun menjadi 3,6%
- Hari 3: Mengkombinasikan suhu dan frekuensi cleaning → defect turun menjadi 2,9%

Dalam 2 minggu, defect stabil di 2,3%, lalu distandardkan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa 'Kaizen' tidak lagi bergantung pada event besar, tetapi hidup dalam aktivitas harian yang terstruktur.

'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN 'HOSHIN KANRI'

'Hoshin Kanri' memastikan arah strategis organisasi diterjemahkan ke dalam target operasional. Tantangan utamanya adalah menjaga agar strategi benar-benar "turun ke lantai produksi".

'Coaching Kata' menjembatani strategi dengan eksekusi melalui konsep target condition.

Contoh implementasi:

- Perusahaan menetapkan target strategis: ➡ On-Time Delivery meningkat dari 92% menjadi 98% dalam 6 bulan
- Di level 'genba', target ini diterjemahkan menjadi: ➡ Lead time proses packing harus turun dari 120 menit menjadi 90 menit

Melalui coaching harian:

- Tim mengidentifikasi bottleneck di proses inspeksi (delay 20 menit)

- Eksperimen 1: menambah 1 operator saat peak hour → lead time turun ke 105 menit
- Eksperimen 2, berikutnya: mengubah layout inspeksi → lead time turun ke 92 menit

Dalam 6 minggu, target hampir tercapai.

Dengan pendekatan ini, strategi tidak berhenti sebagai angka di dashboard, tetapi diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang dipahami oleh tim.

'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN 'VALUE STREAM IMPROVEMENT'

Pendekatan value stream dalam 'Lean' bertujuan menghilangkan pemborosan di seluruh aliran proses. Namun, sering kali perbaikan berhenti pada desain future state tanpa implementasi yang konsisten.

'Coaching Kata' memastikan perjalanan menuju future state dilakukan secara bertahap.

Contoh implementasi: Dalam value stream mapping, ditemukan total lead time produksi adalah 5 hari, dengan target menjadi 3 hari.

Masalah utama:

- Waiting time antar proses: 2 hari
- Setup time mesin: 90 menit

Melalui 'Coaching Kata':

- Minggu 1: eksperimen pengurangan batch size → waiting turun 20%
- Minggu 2: eksperimen SMED sederhana → setup time turun dari 90 ke 60 menit
- Minggu 3–4: penyesuaian alur material → waiting turun lagi 30%

Dalam 2 bulan, lead time turun menjadi 3,4 hari.

Pendekatan ini memastikan bahwa value stream improvement tidak berhenti sebagai desain, tetapi menjadi perjalanan pembelajaran yang nyata di lapangan.

Sample only for ISBN



'COACHING KATA' INTEGRASI DENGAN SISTEM IMPROVEMENT ORGANISASI

Banyak organisasi memiliki KPI, audit, dan performance review, namun sering kali bersifat top-down dan kurang mendorong pembelajaran aktif.

'Coaching Kata' mengubah fungsi sistem tersebut dari sekadar kontrol menjadi pemicu pembelajaran.

Contoh implementasi: Sebuah pabrik memiliki KPI OEE sebesar 65%, dengan target 75%.

Melalui PCS, diketahui penyebab utama:

- Breakdown tinggi (availability rendah)
- Minor stoppage sering terjadi

Dengan 'Coaching Kata':

- Hari 1–3: tim mengidentifikasi 3 penyebab utama breakdown
- Minggu 1: eksperimen preventive check sederhana → breakdown turun 15%
- Minggu 2: eksperimen visual control minor stoppage → frekuensi turun 20%

Dalam 1 bulan, OEE naik menjadi 71%, dan terus meningkat.

Di sini terlihat bahwa:

- PCS memberi arah (target & data)
- 'Coaching Kata' menggerakkan pembelajaran

Keduanya menjadi satu sistem yang saling menguatkan.

Sample only for ISBN



DARI 'TOOLS' KE CARA BERPIKIR DAN BERTINDAK

Sebagian besar organisasi bangga mengklaim telah mengadopsi 'Lean', 'Six Sigma', TPM, bahkan TQM, lengkap dengan berbagai tools canggih yang ditampilkan dalam slide presentasi dan dashboard digital. Namun dalam praktiknya, tidak sedikit yang terjebak pada "fetisisme alat"—seolah-olah keberhasilan perbaikan ditentukan oleh seberapa banyak tools yang dimiliki. Ibarat memiliki sapu paling mahal dan modern, tetapi tetap tidak mampu membersihkan lantai dengan baik. Fokus berhenti pada alat, bukan pada cara menggunakan alat tersebut secara efektif dan bermakna.

Dalam konteks sederhana, aktivitas menyapu pun sesungguhnya membutuhkan kombinasi **‘Skill’, ‘Knowledge’, dan ‘Attitude’ (SKA)**.

Seseorang yang memahami teknik menyapu yang benar, mengetahui jenis kotoran dan permukaan lantai, serta memiliki sikap disiplin dan kepedulian terhadap kebersihan, akan menghasilkan kualitas kerja yang jauh berbeda dibandingkan seseorang yang hanya “memegang sapu”. Dengan kata lain, bukan sapu yang menentukan hasil, tetapi kemampuan dan pola pikir orang yang menggunakannya. Prinsip ini berlaku sama dalam dunia industri—tools hanyalah enabler, bukan penentu utama keberhasilan.

Di sinilah integrasi ‘Coaching Kata’ menjadi sangat relevan. Pendekatan ini menggeser fokus organisasi dari sekadar penggunaan tools menuju pengembangan cara berpikir yang ilmiah dan adaptif. Ketika individu dibimbing untuk memahami proses, menguji asumsi melalui eksperimen kecil, serta belajar secara konsisten dari hasil yang diperoleh, maka perbaikan tidak lagi bersifat sporadis, melainkan menjadi bagian dari kebiasaan kerja sehari-hari.

“Saya tidak takut pada orang yang melatih 10.000 jurus satu kali, tetapi saya takut pada orang yang melatih satu jurus 10.000 kali” - Quote dari Bruce Lee yang legendaris itu. Makna yang ingin disampaikan sangat selaras dengan prinsip ‘Coaching Kata’ dan ‘continuous improvement’: bukan banyaknya teknik atau tools yang menentukan keunggulan, tetapi kedalaman latihan, konsistensi, dan penguasaan melalui pengulangan yang disiplin.

Pada akhirnya, keunggulan organisasi tidak ditentukan oleh seberapa lengkap tools yang dimiliki, tetapi oleh seberapa kuat kemampuan berpikir dan belajar yang tertanam dalam setiap individu di dalamnya.



ALAT-ALAT & FRAME-WORK PADA IMPLEMENTASI COACHING KATA'

Dalam praktik implementasi 'Coaching Kata', organisasi sebenarnya tidak membutuhkan banyak tools yang kompleks.

Justru kekuatan pendekatan ini terletak pada kesederhanaan, konsistensi, dan kedisiplinan dalam menggunakan beberapa alat utama yang mendukung pola pikir ilmiah. Berikut adalah tools yang paling umum dan esensial digunakan:

#1: 'Kata Coaching Card' / 5 Pertanyaan Coaching Kata

Ini adalah tools paling inti dalam 'Coaching Kata'. Berisi lima pertanyaan standar yang digunakan coach untuk membimbing learner:

- Apa target condition yang ingin dicapai?
- Apa kondisi aktual saat ini?
- Apa hambatan yang menghalangi?
- Apa langkah berikutnya (eksperimen)?
- Kapan kita bisa melihat hasilnya?

Tools ini sederhana, tetapi sangat powerful karena membentuk pola berpikir sistematis dan berulang.

#2: 'Improvement Kata Board' / Storyboard

Biasanya berupa papan visual (whiteboard / digital board) yang menampilkan:

- Challenge (arah jangka panjang)
- Current condition
- Target condition
- Obstacles
- PDCA / eksperimen yang sedang berjalan

Board ini membantu tim melihat progres secara transparan dan menjaga fokus pada proses pembelajaran, bukan hanya hasil.

#3: 'PDCA Cycle' (Plan-Do-Check-Act)

PDCA adalah engine utama dalam 'Improvement Kata'. Digunakan untuk:

- merancang eksperimen kecil
- menguji hipotesis
- belajar dari hasil aktual

Setiap langkah bukan sekadar eksekusi, tetapi proses belajar berbasis fakta.

#4: 'Target Condition Sheet'

Dokumen atau template yang menjelaskan kondisi yang ingin dicapai dalam waktu tertentu, lengkap dengan:

- parameter kinerja
- batas waktu
- deskripsi proses yang diharapkan

Tools ini menjembatani antara strategi dan aktivitas harian di 'genba'.

#5: 'Obstacle Parking Lot' / Daftar Hambatan

Daftar prioritas hambatan yang diidentifikasi oleh tim. Tidak semua hambatan diselesaikan sekaligus, tetapi:

- dipilih satu per satu
- diuji melalui eksperimen

Ini melatih fokus dan menghindari “overthinking tanpa aksi”.

#6: 'Experiment Record / PDCA Log'

Catatan sederhana untuk setiap eksperimen:

- hipotesis (prediksi)
- tindakan yang dilakukan
- hasil aktual
- pembelajaran

Tools ini sangat penting untuk membangun “learning loop” yang nyata.

#7: 'Visual Management'

Berupa grafik, chart, atau indikator visual di area kerja ('genba'), seperti:

- trend defect
- lead time
- output harian

Tujuannya agar kondisi aktual selalu terlihat jelas dan berbasis data, bukan asumsi.

#8: 'Coaching Cycle Routine' (Daily / Weekly Coaching)

Meskipun bukan tools fisik, ini adalah “behavioral tool” yang sangat penting:

- coaching dilakukan rutin (harian / mingguan)
- durasi singkat (5–15 menit)
- fokus pada satu eksperimen

Konsistensi inilah yang membedakan 'Coaching Kata' dari program improvement biasa.

#9: 'A3 Thinking' (Opsional, tetapi sering digunakan)

Digunakan untuk merangkum problem solving dalam satu halaman:

- background
- current condition
- analysis
- countermeasure
- follow up

A3 membantu memperkuat struktur berpikir dan komunikasi.

Menariknya, jika diperhatikan secara mendalam, seluruh tools dalam 'Coaching Kata' sebenarnya sangat sederhana. Tidak ada software mahal atau metodologi yang rumit.

Namun, justru di situlah letak kekuatannya.

Sejalan dengan prinsip dalam Toyota Kata, keunggulan bukan datang dari alat, tetapi dari pola pikir dan kebiasaan yang dibangun melalui penggunaan alat tersebut secara konsisten. Seperti yang sering terlihat di lapangan, organisasi yang berhasil bukan yang memiliki tools paling lengkap, tetapi yang paling disiplin dalam menjalankan siklus belajar setiap hari.



BAB 21

MEMBANGUN BUDAYA 'COACHING KATA'

Budaya 'Coaching Kata' lahir bukan dari program, tetapi dari praktik kecil yang diulang setiap hari.

'SCIENTIFIC THINKING' DAN 'LEARNING ORGANIZATION'

Pertanyaan strategis dalam implementasi 'Coaching Kata' bukan lagi tentang bagaimana menjalankan metode, melainkan bagaimana menjadikannya sebagai budaya organisasi. Banyak organisasi mampu memulai program perbaikan, tetapi hanya sedikit yang berhasil mempertahankannya sebagai kebiasaan kerja yang berkelanjutan.

Kunci dari transformasi ini terletak pada kemampuan organisasi membangun scientific thinking sebagai cara berpikir bersama. Dalam konteks 'Coaching Kata', pendekatan ini tidak berhenti sebagai konsep, tetapi hadir dalam praktik harian di 'genba'. Setiap individu didorong untuk memahami kondisi aktual, menguji asumsi, serta belajar dari tindakan yang dilakukan. Organisasi yang berhasil menginternalisasi pendekatan ini tidak lagi bergantung pada solusi instan atau instruksi atasan.

Sebaliknya, organisasi berkembang menjadi learning organization, yaitu organisasi yang secara aktif belajar dari setiap proses kerja. Aktivitas operasional tidak lagi dipandang sebagai rutinitas semata, tetapi sebagai sumber pembelajaran yang berkelanjutan.

Salah satu karakteristik utama organisasi pembelajar adalah menjadikan eksperimen sebagai kebiasaan. Dalam 'Coaching Kata', eksperimen dilakukan melalui langkah kecil yang terarah (micro experiment). Tim tidak melakukan perubahan besar secara langsung, tetapi menguji ide dalam skala kecil, mengamati hasilnya, dan mengambil keputusan berbasis fakta.

Kebiasaan ini menciptakan siklus pembelajaran yang terus berulang. Tim tidak hanya memperbaiki hasil kerja, tetapi juga mengembangkan cara berpikir. Seiring waktu, organisasi akan membentuk individu yang lebih adaptif, kritis, dan mampu menghadapi ketidakpastian secara sistematis.



SISTEM PENGUAT: 'COACHING CHAIN' DAN 'CASCADE LEARNING'

Budaya tidak akan terbentuk tanpa sistem yang mendukung. Diperlukan mekanisme yang memastikan praktik 'Coaching Kata' berjalan secara konsisten di seluruh level organisasi. Salah satu elemen kunci dalam hal ini adalah coaching chain.

‘Coaching chain’ merupakan mekanisme coaching berjenjang yang menghubungkan seluruh level organisasi. Manajer melakukan coaching kepada supervisor, supervisor kepada operator, dan seterusnya. Pola ini menciptakan aliran pembelajaran yang terstruktur dan berkesinambungan.

Dalam sistem ini, setiap level tidak hanya bertanggung jawab terhadap hasil kerja, tetapi juga terhadap pengembangan kemampuan berpikir tim. Seorang pemimpin tidak hanya memastikan target tercapai, tetapi juga membimbing tim untuk memahami proses, mengidentifikasi gap, dan melakukan perbaikan secara mandiri.

Pendekatan ini dikenal sebagai cascade coaching, yaitu penyebaran praktik coaching secara sistematis ke seluruh organisasi. Dengan pendekatan ini, ‘Coaching Kata’ tidak lagi menjadi aktivitas individu, tetapi menjadi cara kerja bersama. Dampaknya sangat signifikan. Ketika setiap level aktif melakukan coaching, interaksi pembelajaran meningkat secara drastis. Masalah dapat dikenali lebih cepat, eksperimen dilakukan lebih sering, dan pembelajaran menyebar lebih luas.

Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada perubahan mindset kepemimpinan. Pemimpin perlu beralih dari peran sebagai pemberi instruksi menjadi fasilitator pembelajaran. Perubahan ini menjadi fondasi utama dalam membangun budaya coaching yang autentik.



IMPLEMENTASI NYATA, DARI PILOT AREA KE BUDAYA

Perjalanan membangun budaya ‘Coaching Kata’ perlu dilakukan secara bertahap dan terstruktur, dimulai dari pilot area yang cukup kompleks namun tetap terkendali. Area ini menjadi laboratorium pembelajaran awal, di mana dukungan pemimpin berperan sangat penting dalam memastikan proses berjalan konsisten. Setelah itu, organisasi mulai membangun rutinitas melalui ‘daily coaching cycle’ sebagai fondasi kebiasaan baru. Pada tahap awal, fokus utama bukan pada hasil sempurna, melainkan pada disiplin menjalankan proses belajar secara berulang.

Seiring waktu, tim mulai terbiasa mengidentifikasi masalah, melakukan eksperimen kecil, serta belajar dari hasil yang diperoleh. Pembelajaran dari pilot area kemudian menjadi dasar untuk memperluas implementasi ke area lain. Dalam proses ini, organisasi perlu menjaga keseimbangan antara standar dan fleksibilitas—prinsip dasar tetap dijaga, namun pendekatan dapat disesuaikan dengan konteks masing-masing area kerja.

Pada akhirnya, ‘Coaching Kata’ tidak lagi dipandang sebagai metode, melainkan sebagai budaya kerja. ‘Genba’ menjadi ruang pembelajaran yang hidup, di mana setiap individu aktif berpikir, bereksperimen, dan berkontribusi dalam perbaikan. Budaya ini membentuk organisasi yang adaptif, terus belajar, dan mampu mencapai keunggulan berkelanjutan di tengah perubahan bisnis yang dinamis.



COACHING KATA JOURNEY

Sebelum memasuki tabel schedule implementasi 'Coaching Kata', penting untuk memahami bahwa perjalanan ini bukan sekadar rangkaian aktivitas proyek, melainkan proses sistematis dalam membangun kebiasaan berpikir ilmiah (scientific thinking) di dalam organisasi.

'Coaching Kata' berperan sebagai mekanisme pembelajaran berulang di 'genba' yang membantu individu mengembangkan kemampuan problem solving melalui siklus 'PDCA' secara konsisten. Oleh karena itu, tahapan dan timeline yang disusun dalam periode enam bulan tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil, tetapi juga pada penguatan kapabilitas manusia serta pembentukan sistem pembelajaran yang berkelanjutan. Setiap fase dirancang secara bertahap dan progresif, dimulai dari pemahaman konsep, praktik terstruktur di lapangan, hingga akhirnya terintegrasi menjadi budaya kerja sehari-hari.

Coaching Kata Journey – 6 Bulan Implementasi

No.	Kegiatan	Penjelasan	Goal	Durasi Waktu
1	Alignment Leadership	Workshop untuk menyamakan pemahaman pimpinan tentang 'Coaching Kata', scientific thinking, dan peran sebagai learning leader	Leadership memiliki mindset yang sama (bukan sekadar tools, tapi cara berpikir)	Minggu 1
2	Training Fundamental	Pelatihan dasar 'Coaching Kata', 'TGROW', dan daily coaching cycle untuk core team	Tim memahami konsep, flow, dan cara praktik di 'genba'	Minggu 2
3	Pilih Pilot Area	Menentukan area implementasi awal (misalnya 1 line produksi / 1 departemen)	Area fokus yang manageable dan punya impact	Minggu 3
4	Define Target Condition	Menentukan target condition (misalnya: defect turun 30% dalam 3 bulan)	Arah jelas untuk coaching dan eksperimen	Minggu 3-4

No.	Kegiatan	Penjelasan	Goal	Durasi Waktu
5	Baseline & Current Condition	Observasi kondisi aktual di 'genba', kumpulkan data	Memahami gap secara objektif	Minggu 4
6	Start Daily Coaching Cycle	Mulai rutinitas harian: observe → coaching → experiment → reflect	Membentuk kebiasaan coaching harian	Bulan 2
7	Micro Experiment Practice	Tim mulai melakukan eksperimen kecil berbasis PDCA	Tim belajar trial and learning	Bulan 2-3
8	Coaching Chain Activation	Manager → Supervisor → Operator mulai melakukan coaching berjenjang	Terbentuk cascade coaching	Bulan 3
9	Weekly Reflection & Review	Review mingguan: apa yang berhasil, apa yang dipelajari	Mempercepat pembelajaran tim	Bulan 2-4
10	Standardization	Praktik yang berhasil dijadikan standar kerja	Perbaikan menjadi sistem, bukan trial	Bulan 4
11	Expand to Next Area	Memperluas penerapan berdasarkan pembelajaran sistem	Mulai scaling implementasi	Bulan 4-5
12	Strengthen System (PCS Integration)	Integrasi dengan PCS: KPI, visual control, daily management	Coaching menjadi bagian sistem, bukan tambahan	Bulan 5
13	Coaching Capability Development	Peningkatan skill coaching leader (advanced questioning, feedback, reflection)	Leader menjadi coach yang efektif	Bulan 5-6
14	Culture Embedding	Coaching menjadi kebiasaan kerja harian, bukan program	Terbentuk budaya belajar	Bulan 6
15	Sustainability & Audit	Evaluasi maturity: apakah sudah konsisten dan sustain	Menjamin keberlanjutan	Akhir Bulan 6

Jika dilihat secara menyeluruh, rangkaian kegiatan ini bukan sekadar implementasi metode, tetapi perjalanan membangun kemampuan berpikir dalam organisasi. Setiap tahap saling terhubung dan membentuk satu siklus pembelajaran yang utuh.

Yang membedakan organisasi yang berhasil bukan pada kecepatan menjalankan tahapan, tetapi pada konsistensi dalam menjalaninya setiap hari.



BAB 22

30 HARI PRAKTIK 'COACHING KATA' DENGAN 'T-GROW'

*Kemampuan tidak lahir dari menunggu sempurna,
tetapi dari keberanian mencoba, kesediaan belajar,
dan konsistensi dalam bertindak.”*

PRINSIP PRAKTIK YANG HARUS DIJAGA

Bab ini dirancang sebagai panduan praktis yang dapat langsung diterapkan di 'Genba'. Fokus utamanya adalah membantu pemimpin membangun kebiasaan coaching harian yang terstruktur, sederhana, dan memberikan dampak nyata terhadap kinerja tim dalam waktu 30 hari. Pendekatan yang digunakan menekankan praktik singkat namun konsisten, dengan durasi 10–15 menit setiap hari.

Sebagai pengingat singkat, 'Coaching Kata' merupakan pola interaksi rutin yang membentuk kemampuan berpikir melalui pertanyaan terarah dan siklus pembelajaran berulang. Kerangka 'T-GROW' berperan menjaga alur percakapan tetap sistematis, mulai dari penentuan arah hingga komitmen tindakan. Ketika kedua pendekatan ini dijalankan secara disiplin, percakapan di 'Genba' tidak hanya memperbaiki hasil kerja, tetapi juga membangun kemampuan problem solving yang berkelanjutan dalam tim.

Agar praktik berjalan efektif, terdapat beberapa prinsip utama yang perlu dijaga. Fokus utama diarahkan pada proses, bukan sekadar hasil. Pertanyaan digunakan untuk memicu berpikir, bukan untuk menguji. Setiap percakapan harus menghasilkan satu aksi kecil yang dapat diuji. Evaluasi dilakukan berbasis fakta, bukan opini. Di atas semuanya, konsistensi menjadi kunci utama.

Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa coaching tidak berubah menjadi diskusi tanpa arah atau kembali pada pola instruksi satu arah yang reaktif.

POLA PERCAKAPAN HARIAN: 10–15 MENIT

Setiap sesi coaching dilakukan secara singkat dan terarah melalui alur berikut:

- Menegaskan target kerja yang ingin dicapai
- Memahami kondisi aktual berdasarkan fakta
- Mengidentifikasi gap secara spesifik
- Menentukan satu langkah kecil yang akan diuji
- Menyepakati waktu evaluasi

Jumlah pertanyaan tidak perlu banyak. Yang lebih penting adalah kedalaman eksplorasi serta kejelasan arah tindakan yang dihasilkan.

Catat. Simpan catatan itu.

Lalu lakukan tinjauan: apa yang sudah baik, apa yang perlu ditingkatkan, dan pembelajaran apa yang dapat diambil dari hal ini.

Teruslah bereksplorasi. Belajar dapat dilakukan melalui kursus, 'YouTube', maupun membaca buku. Setiap menemukan hal baru, cobalah untuk mempraktikkannya, kemudian perhatikan dampaknya serta hal-hal yang perlu diperbaiki. Dari proses inilah diri kita dapat bertumbuh, menjadi lebih baik, dan naik ke level berikutnya.

Di 'International Coaching Federation' (ICF) pun berlaku prinsip yang sama. Seorang coach harus memenuhi jam terbang tertentu, misalnya untuk level ACC diperlukan minimal 100 jam praktik coaching dan 60 jam pendidikan. Semakin tinggi level yang dituju, semakin besar pula tantangannya, termasuk harus lulus ujian melalui rekaman sesi coaching maupun ujian tertulis.

Semua membutuhkan proses untuk dapat naik ke tingkat yang lebih tinggi.



RENCANA PRAKTIK 'COACHING KATA' DALAM 30 HARI

Hari 1-7: Membangun Ritme

Fokus utama pada tahap ini adalah membangun kebiasaan hadir di 'Genba' dan menjalankan coaching setiap hari.

Praktik yang dilakukan meliputi pelaksanaan coaching singkat secara konsisten, penggunaan alur percakapan sederhana, serta menahan dorongan untuk memberikan solusi langsung.

Pada tahap ini, kualitas belum menjadi prioritas utama. Konsistensi dalam membangun ritme menjadi fondasi yang menentukan keberhasilan tahap berikutnya.

Hari 8–14: Memperkuat Struktur

Tahap ini berfokus pada ketepatan alur berpikir dalam setiap percakapan.

Setiap sesi coaching perlu mencakup target, kondisi aktual, serta aksi yang akan dilakukan. Identifikasi gap mulai dilakukan secara lebih spesifik dan berbasis fakta.

Peran pemimpin pada tahap ini adalah menjaga disiplin berpikir, sekaligus memberi ruang bagi tim untuk mengembangkan pemahaman secara mandiri.

Hari 15–21: Mendorong Eksperimen

Pada tahap ini, fokus bergeser pada kualitas tindakan yang dihasilkan dari coaching.

Setiap percakapan harus menghasilkan satu eksperimen kecil yang spesifik, terukur, dan dapat diamati.

Pernyataan umum perlu diubah menjadi tindakan konkret. Sebagai contoh, pernyataan “perbaiki kualitas” diarahkan menjadi “melakukan uji penambahan inspeksi setiap 30 menit selama satu shift”.

Langkah kecil yang jelas terbukti lebih efektif dibandingkan rencana besar yang tidak dijalankan.

Hari 22–30: Memperkuat Pembelajaran

Tahap akhir berfokus pada evaluasi dan refleksi.

Setiap aksi yang telah dilakukan perlu dikaji hasilnya. Pembelajaran diidentifikasi secara eksplisit, kemudian digunakan sebagai dasar untuk menentukan praktik yang dapat distandarisasi.

Pada tahap ini, setiap hasil, baik yang berhasil maupun yang belum sesuai harapan, harus memberikan insight yang memperkaya pemahaman tim.

Teknik Kunci dalam Praktik

Beberapa teknik berikut sangat membantu menjaga kualitas coaching:

- **Menahan Solusi.** Pemimpin tidak langsung memberikan jawaban, tetapi mengarahkan melalui pertanyaan.
- **Pertanyaan Terfokus.** Pertanyaan disusun secara sederhana, spesifik, dan relevan dengan kondisi aktual.
- **Observasi Berbasis Fakta.** Diskusi didasarkan pada data dan pengamatan langsung, bukan asumsi.
- **Follow-up Konsisten.** Setiap aksi yang telah disepakati selalu ditinjau kembali secara disiplin.



KESALAHAN UMUM YANG PERLU DIHINDARI DI ‘COACHING KATA’

Kesadaran terhadap potensi kesalahan ini penting agar praktik tetap berjalan sesuai tujuan dan hasil yang maksimal.

Dalam praktik 'Coaching Kata', terdapat beberapa kesalahan umum yang perlu dihindari agar proses pembelajaran tetap efektif:

- **Coaching berubah menjadi instruksi.** Coach langsung memberikan solusi, sehingga proses berpikir dan pembelajaran tidak terjadi.
- **Pertanyaan tidak terarah.** Pertanyaan yang tidak sistematis membuat diskusi kehilangan fokus dan tidak menghasilkan pembelajaran yang jelas.
- **Tidak ada aksi konkret.** Diskusi berhenti pada ide tanpa diikuti eksperimen atau tindakan nyata di lapangan.
- **Tidak dilakukan evaluasi.** Hasil tidak ditinjau kembali, sehingga pembelajaran dari proses tidak terbentuk.
- **Menunggu sempurna sebelum mulai.** Praktik ditunda karena merasa belum siap, padahal pembelajaran justru terjadi melalui proses mencoba.

Memahami dan menghindari kesalahan-kesalahan ini membantu menjaga praktik tetap konsisten, terarah, dan selaras dengan tujuan 'Coaching Kata'.



INDIKATOR KEBERHASILAN 30 HARI IMPLEMENTASI 'COACHING KATA'

Keberhasilan tiga puluh hari pertama dalam 'Coaching Kata' tidak hanya diukur dari hasil kinerja, tetapi dari perubahan perilaku tim. Tim mulai mampu menjelaskan kondisi kerja berbasis fakta dan berdiskusi dengan data.

Selain itu, Anda juga perlu melakukan eksperimen harian, serta menunjukkan pergeseran peran pemimpin dari pemberi instruksi menjadi fasilitator berpikir. Perbaikan seperti penurunan defect menjadi relevan jika diiringi peningkatan pemahaman proses.

Fokus utama pada fase ini adalah membangun kebiasaan 'scientific thinking' yang konsisten, karena dari sinilah kemampuan perbaikan berkelanjutan akan tumbuh secara sistematis dan berkelanjutan.

5 Langkah Pengukuran:

1. **Tentukan indikator perilaku dan kinerja.** Tetapkan indikator seperti kualitas diskusi, frekuensi eksperimen, dan KPI proses.
2. **Ambil baseline kondisi awal.** Dokumentasikan kondisi awal (data kinerja dan perilaku tim) sebelum implementasi.
3. **Lakukan observasi rutin di lapangan ('genba').** Amati langsung bagaimana tim berpikir, berdiskusi, dan bertindak.
4. **Gunakan siklus coaching harian.** Catat perkembangan melalui pertanyaan 'Coaching Kata' secara konsisten.
5. **Evaluasi mingguan berbasis pembelajaran.** Tinjau apa yang dipelajari, bukan hanya hasil yang dicapai.

Contoh Tabel Indikator, misal pada: Perusahaan FMCG – Produksi Minuman Kemasan

Keberhasilan dalam implementasi 'Coaching Kata' tidak hanya diukur dari peningkatan output atau efisiensi, tetapi dari perubahan perilaku kerja tim di lini produksi.

Tim mulai mampu menjelaskan kondisi proses secara faktual, menggunakan data dalam diskusi harian, serta melakukan eksperimen kecil untuk mengatasi masalah operasional seperti defect, downtime, atau variasi kualitas.

Peran pemimpin juga mengalami pergeseran, dari sekadar memberikan instruksi menjadi fasilitator yang mendorong tim berpikir. Penurunan defect atau peningkatan output menjadi lebih bermakna ketika disertai peningkatan pemahaman proses.

No	Indikator	Kondisi Awal	Kondisi 30 Hari	Cara Ukur
1	Pemahaman proses	Operator hanya mengikuti SOP tanpa memahami	Operator mampu menjelaskan flow produksi	Coaching dialog & audit lapangan
2	Diskusi berbasis fakta	Diskusi berbasis asumsi	Diskusi menggunakan data hourly output	Daily production meeting
3	Eksperimen harian	Tidak ada eksperimen	1 eksperimen per shift (setting mesin)	Log improvement / PDCA board
4	Peran leader	Supervisor memberi instruksi	Supervisor aktif bertanya & membimbing	Observasi coaching di lini produksi
5	Defect (leak / volume miss)	3,8%	3,2%	Quality report & SPC chart

Pendekatan ini menunjukkan bahwa dalam konteks FMCG yang dinamis dan cepat, keberhasilan awal bukan hanya tentang angka output, tetapi tentang bagaimana tim mulai belajar, berpikir, dan memperbaiki proses secara mandiri setiap hari.



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.jagokizen.com
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

PENUTUP

Terima kasih telah meluangkan waktu, perhatian, dan energi untuk menyelesaikan perjalanan membaca buku ini. Jika Anda sampai di bagian ini, Anda bukan sekadar pembaca, melainkan seorang pembelajar yang ingin bertumbuh dan memperbaiki cara berpikir dalam bekerja.

Buku ini merupakan buku ke-10 yang kami tulis, berjudul **"COACHING KATA: 10 Menit COACHING saat GENBA yang Mengubah Produktivitas Tim Anda. Coaching langsung di lantai kerja untuk hasil nyata."**

Harapan kami sederhana namun bermakna, yaitu agar buku ini dapat memberikan manfaat nyata dan membantu meningkatkan produktivitas departemen maupun bisnis yang sedang Anda jalani.

Di tengah tekanan target dan dinamika perubahan yang semakin cepat, memilih untuk berhenti sejenak dan merefleksikan cara kerja merupakan langkah awal dari perubahan yang sesungguhnya. Buku ini tidak hanya membahas metode seperti 'Kaizen', 'PDCA', atau '7 Basic QC Tools', tetapi menekankan bahwa keberhasilan perbaikan ditentukan oleh cara berpikir manusia di dalamnya.

'Coaching Kata' hadir sebagai pendekatan sistematis untuk membangun kemampuan berpikir tersebut.

Organisasi tidak berubah karena solusi yang lebih cepat, tetapi karena cara berpikir yang lebih tepat. Fokus pada hasil hanya menghasilkan pencapaian sesaat, sedangkan fokus pada proses berpikir akan membangun kemampuan jangka panjang.

Budaya tidak dibentuk melalui slogan atau program sesaat, tetapi melalui kebiasaan kecil yang dilakukan secara konsisten. Percakapan harian, cara merespons masalah, dan disiplin berpikir menjadi fondasi terbentuknya budaya organisasi.

Di sinilah 'Coaching Kata' memastikan pembelajaran menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari.

Perubahan besar selalu dimulai dari langkah kecil. Mulailah dari satu percakapan, satu pertanyaan yang tepat, dan satu eksperimen sederhana. Ketika dilakukan secara konsisten, langkah kecil tersebut akan membentuk kebiasaan, dan kebiasaan akan membangun budaya.

Peran pemimpin pun perlu bergeser, dari sekadar mengarahkan menjadi mengembangkan. Pemimpin tidak hanya mengejar hasil, tetapi membangun kemampuan berpikir tim dan menciptakan lingkungan belajar di tempat kerja.

'Coaching Kata' bukan proyek, melainkan perjalanan tanpa akhir. Karena itu, jangan menunggu sempurna untuk memulai. Pembelajaran terjadi saat proses dijalankan, bukan saat semuanya sudah siap.

Saya sangat senang bisa berinteraksi dengan Anda, baik melalui buku ini maupun di ruang-ruang belajar lainnya. Mari kita lanjutkan percakapan, berbagi pengalaman, dan terus belajar bersama.

Anda bisa menemukan saya di:

- LinkedIn: Wawang Sukmoro
- Instagram: @wsukmoro
- TikTok: @jagokaizen
- Situs: www.jagokaizen.com

Apabila organisasi Anda membutuhkan pelatihan, konsultasi, atau pendampingan profesional dalam peningkatan kinerja 'safety', 'quality', dan 'productivity', baik melalui topik 'Lean Manufacturing', 'TQM', 'TPM', 'Six Sigma', maupun penguatan kepemimpinan dalam 'problem solving' berbasis 'SPC', kami siap merancang program yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi Anda. Saya dengan senang hati terbuka untuk berdiskusi lebih lanjut.

Selamat melangkah dan terus bertumbuh menjadi profesional dengan terus belajar untuk memperbaiki cara berpikir, bertindak, dan menjaga keberlanjutan bisnis Anda.

Semangat Pagi dan Salam Produktivitas!

Wawang Sukmoro

Penulis 30+ Buku

'Operational Excellence' Coach | Lean & Leadership Practitioner



DAFTAR PUSTAKA

- Clifton, Jim, dan Jim Harter. It's the Manager: Moving from Boss to Coach. Gallup Press, 2019.
- Gallup. State of the Global Workplace 2025 Report. Gallup, 2025.
- Harvard Business Review. HBR Guide to Coaching Employees. Harvard Business Review Press, 2014.
- Itō, Mamoru. The Three Minute Coach. MIC Publishing, 2018.
- Johnson, H. Thomas, dan Anders Broms. Profit Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Process and People. Free Press, 2000.
- Liker, Jeffrey K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 2004.
- Liker, Jeffrey K., dan David Meier. Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way. McGraw-Hill, 2007.
- Rother, Mike. Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results. McGraw-Hill, 2010.
- Rother, Mike. The Toyota Kata Practice Guide. McGraw-Hill, 2017.
- Rother, Mike, dan Gerd Aulinger. Toyota Kata Culture: Building Organizational Capability and Mindset through Kata Coaching. McGraw-Hill, 2017.

- Rother, Mike, dan John Shook. Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda. Lean Enterprise Institute, 1999.
- Rothwell, William J., dan Behnam Bakhshandeh. High-Performance Coaching for Managers: A Step-by-Step Approach to Increase Employees' Performance and Productivity. Routledge, 2020.
- Sukmoro, Wawang. Excellent Leadership @Workplace. Gramedia Pustaka Utama, 2021.
- Whitmore, John. Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose. Nicholas Brealey Publishing, 2017.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, dan Daniel Roos. The Machine That Changed the World. Free Press, 1990.



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
Email: cs@tulipmpp.com



Wawang Sukmoro



@wsukmoro

LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN



LAMPIRAN

- Automotives
- Banking
- Business owner
- Chemicals
- Engineering workshop
- FMCG
- Farming & Poultry
- Insurance
- Government institutions
- Garmen
- Hospital services
- Logistic & Warehousing



More than 25.000 ... in class participants!

[in Wawang Sukmoro](#)
[@wsukmoro](#)
[jagokaizen](#)
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 adalah praktisi senior business improvement dan pengembangan kepemimpinan dengan pengalaman profesional lebih dari tiga dekade di berbagai sektor industri. Perjalanan kariernya mencakup peran strategis sebagai pimpinan operasi, direktur fungsional, konsultan bisnis, pelatih profesional, mentor, public speaker, serta executive coach yang terlibat langsung dalam transformasi kinerja organisasi.

Dalam praktik profesionalnya, Wawang memadukan disiplin operational excellence dengan pendekatan pengembangan manusia yang berorientasi pada kesadaran dan akuntabilitas. Ia merupakan **Coach profesional level PCC** (Professional Certified Coach) dari International Coaching Federation (ICF) serta Master Trainer bersertifikasi BNSP, yang menegaskan kompetensinya dalam memfasilitasi pembelajaran orang dewasa, pengembangan kapabilitas profesional, dan transformasi perilaku kerja secara berkelanjutan.

Pendekatan ini menjadikan proses pendampingan tidak berhenti pada transfer pengetahuan, melainkan mendorong perubahan cara berpikir, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, serta penguatan kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Kerangka kerja seperti **Lean, Six Sigma, Total Quality Management, Total Productive Maintenance**, manajemen rantai pasok, serta perencanaan bisnis terintegrasi digunakan sebagai alat berpikir dan alat kerja yang membumi—bukan sekadar konsep normatif. Fokus pendampingan diarahkan pada penerjemahan strategi menjadi sistem kerja yang jelas, target yang masuk akal, serta perilaku organisasi yang konsisten.

Melalui pendekatan tersebut, Wawang membantu organisasi membangun sistem yang mampu belajar, beradaptasi, dan bertahan dalam tekanan bisnis jangka panjang.

Selama lebih dari lima belas tahun, Wawang aktif sebagai pembicara publik dan Master Trainer BNSP, dengan fokus pada pengembangan safety, quality, productivity, dan business profitability. Dalam peran ini, ia tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga merancang dan memfasilitasi proses pembelajaran yang terstruktur, kontekstual, dan berorientasi pada perubahan cara berpikir serta perilaku kerja yang berkelanjutan.

Klien dan audiens yang dilayaninya mencakup lintas skala organisasi—mulai dari perusahaan mikro dan menengah hingga korporasi besar kelas dunia—di berbagai sektor, antara lain FMCG, farmasi, pertambangan, otomotif, ritel, pergudangan, suku cadang, pendidikan, rumah sakit, perbankan, serta supply chain management. Pengalaman lintas sektor ini membentuk perspektifnya yang holistik dalam membaca tantangan bisnis, memahami dinamika manusia dan sistem kerja, serta merancang pendekatan pembelajaran dan solusi yang relevan dengan konteks, tingkat kematangan organisasi, dan kebutuhan nyata di lapangan.

Selain aktif dalam praktik konsultasi, pelatihan, coaching, dan public speaking, Wawang juga dikenal sebagai penulis produktif buku-buku bertema kepemimpinan, produktivitas, operational excellence, dan pengembangan profesional. Tulisan-tulisannya lahir dari pengalaman lapangan yang panjang, disampaikan secara reflektif dan aplikatif, serta bertujuan menjembatani kesenjangan antara konsep manajemen dan realitas kerja sehari-hari.

Wawang Sukmoro juga berperan sebagai dosen tamu di program pascasarjana manajemen dan terus berkontribusi dalam pengembangan kompetensi profesional melalui pembelajaran berkelanjutan serta praktik berstandar nasional maupun internasional.



Buku-buku yang ditulis Wawang Sukmoro:

- #1, Turning Loss Into Profit, Terapan 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. 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. 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. Rahasia Menjadi Manajer Pengadaan Profesional. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-3-9 (PDF)
- #18, PPIC, Production Planning Inventory Control; Mendongkrak kinerja profitabilitas dengan cara cerdas. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-1-5 (PDF)
- #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: 978-634-96189-4-6 (PDF)
- #20, Rule for Success in Your Daily Working . BENTO Strategi Manajemen Waktu Sehari-hari Mencapai Puncak Prestasi. Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-2-2 (PDF)
- #21, Game Changer. Sinergi Tanpa Batas! Formula Rahasia Membangun Tim Hebat di Era Modern. Lebih Kolaboratif, Lebih Produktif! Mitra Prima Publisher. ISBN: 978-634-96189-0-8 (PDF)
- #22, GEMBA POWER. MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DENGAN GEMBA WALK, KAIZEN, & LEAN SIX SIGMA. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96189-5-3 (PDF)
- #23, WOLA - Work-Load Analysis. KERJA BAHAGIA, HASIL LUAR BIASA! – Cara Pemimpin Cerdas Menyeimbangkan Beban Kerja dan Membangun Tim yang Sehat & Produktif. Karena tim yang waras, pasti lebih ganas!”. Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-7-7 (PDF)
- #24, LEAN Six Sigma Yellow Belt. untuk Kamu yang Nggak Mau Jadi Karyawan Biasa-Biasa Aja. Panduan gokil dan aplikatif buat Gen Z yang siap jadi change maker di tempat kerja. Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-8-4 (PDF)

- #25, INTEGRATED BUSINESS PLANNING. “Beyond Sales & Operations Planning. Mengubah Proses Lintas Fungsi Menjadi Sistem Kepemimpinan Bisnis yang Menggerakkan Profitabilitas, Pertumbuhan, dan Keunggulan Kompetitif Kelas Dunia”. Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-6-0 (PDF)
- #26, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, “Mengintegrasikan SPC dan SQC dalam TQM: Panduan Menuju Zero Defect melalui Kaizen dan Tujuh Alat Pengendalian Mutu”. Mitra Prima Produktivitas | ISBN: 978-634-96189-9-1 (PDF)
- #27, Leading People, NOT Managing Them! Kenapa Mengatur Orang Itu Mematikan, Tapi Memimpin Itu Mengasyikan. Susahnya Jadi Manager Kalau Belum Tahu Caranya. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96521-0-0 (PDF)
- #28, Safety is Fun Safety itu menyenangkan. Kecelakaanlah yang sebenarnya melelahkan dan menyedihkan. Mitra Prima Publisher | ISBN: 978-634-96521-1-7 (PDF)
- #29, NEGO KAYAK PRO! DEAL+ TANPA ‘drama’. Negosiasi Modern untuk Procurement, Sales, dan Pemimpin Bisnis Kesepakatan Tanpa Mengorbankan Margin, Relasi, dan Keberlanjutan. Mitra Prima Publisher | ISBN: **DALAM PROSES** (PDF)





Sample only for ISBN



 Wawang Sukmoro
  jagokaizen
 @wsukmoro
  www.jagokaizen.com
 +62 811 156 56 09 | +62 816729 301 | cssetulipmpp.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
Email: cs@tulipmpp.com

 Wawang Sukmoro
 @wsukmoro



10 Menit COACHING saat GENBA
yang Mengubah Produktivitas Tim Anda.
Coaching langsung di lantai kerja untuk hasil nyata

SAFETY

QUALITY

PRODUCTIVITY

Banyak program improvement di organisasi berhenti pada metode dan alat. LEAN, TPM, TQM, dan berbagai inisiatif peningkatan kinerja sering diperkenalkan dengan antusias.

Namun perubahan tidak selalu bertahan lama karena cara berpikir improvement dalam tim belum benar-benar terbentuk.

Buku **COACHING KATA** menawarkan pendekatan praktis untuk membangun improvement thinking melalui coaching di genba, terinspirasi dari konsep Toyota Kata. Pendekatan ini membantu pemimpin dan supervisor mengembangkan kemampuan problem solving serta kebiasaan perbaikan berkelanjutan dalam tim kerja.

Dilengkapi dengan konsep seperti **Toyota Kata, T-GROW Coaching, Genba Power, Powerful Questions**, serta studi kasus nyata dari dunia industri, buku ini menjadi panduan praktis untuk meningkatkan safety, quality, dan productivity secara konsisten.



Wawang Sukmoro

adalah praktisi Operations Excellences: LEAN, Six Sigma, TQM, dan TPM dengan pengalaman lebih dari 25 tahun memimpin bisnis di perusahaan multinasional, dan juga **Master Trainer, ICF Certified Business Coach**, serta **Senior Bisnis Konsultan**. Penulis 30 buku Produktivitas.



@wsukmoro | Wawang Sukmoro
www.jagokaizen.com
<https://linktr.ee/wsukmoro>



Buku Bisnis & Management

