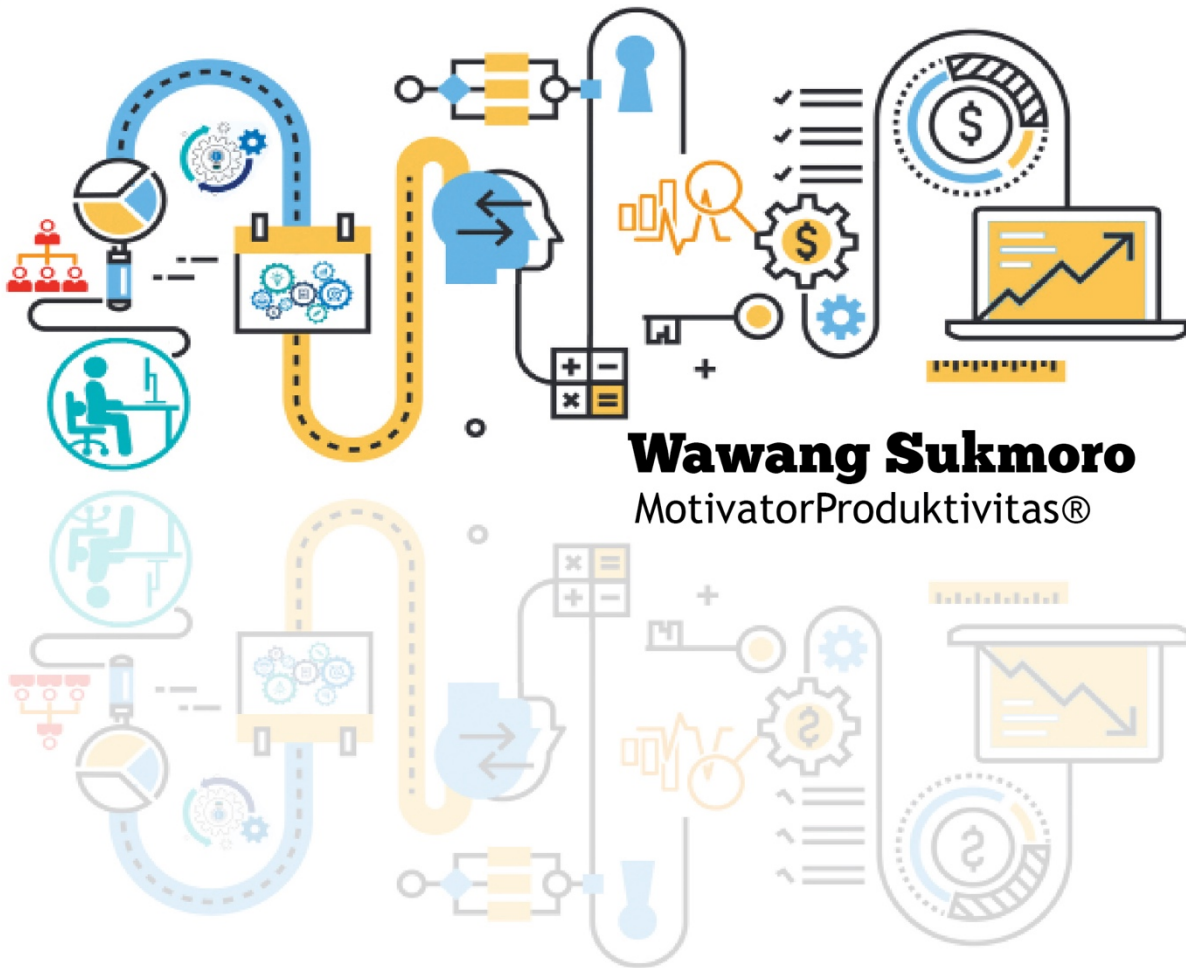


9HOTspots!

TURNING LOSS INTO PROFITABILITY

**MENJAWAB TANTANGAN PRODUKTIVITAS
DAN
MENCAPAI TINGKAT PROFITABILITAS MAKSIMAL**



Wawang Sukmoro

MotivatorProduktivitas®

KOMENTAR PARA SAHABAT

“Sahabat saya, Wawang adalah pembelajar sejati, dan **seorang trainer andal yang sangat suka berbagi ilmu dengan siapa saja**. Buku yang dibuat ini pasti memberikan banyak manfaat buat pembaca. Pengalaman lapangan di berbagai industri yang digabungkan dengan kecintaannya akan ilmu praktis dapat memberikan sukses buat Anda yang mempraktikkan pembelajaran dalam buku ini.”

Tanadi Santoso

Pembicara Bisnis di Business Wisdom Institute dan Radio PassFM.
Pemilik Bisnis, Penulis, dan Pembicara Kondang Indonesia.

“Buku **9HOTSspots!** bagaikan oasis dalam dalam gurun pasir, sudah lama produktivitas Indonesia terpendam oleh serbuan hasil produksi dari mancanegara, khususnya Cina. Dan, itu seakan sudah pasrah membicarakan perihal produktivitas. Di buku ini, Wawang Sukmoro menuangkan pengalaman dan *approach* secara sistematis. Buku ini diawali dari *story telling* yang menarik pembaca untuk melanjutkan penjelajahan dan paling penting: **pengalaman dan ide di buku ini mudah diimplementasikan**. Wawang sendiri sudah memiliki jam terbang lebih dari 25 tahun dalam menangani pabrik produksi perusahaan skala multinational dan pasti pengalaman beliau sangat berharga bagi pelaku *business* yang menghargai produktivitas untuk mencapai *business goal*-nya. Selamat membaca!”

Cahyadi Kurniawan

Actioncoach South Jakarta, Business & Executive Coach
“Bridging the gap within generation in family business”

“Perusahaan-perusahaan didirikan bertujuan menghasilkan profit. Selain profit, mereka juga memiliki ambisi: menjadi pimpinan pasar, menghasilkan produk berkualitas terbaik, memberikan pelayanan kelas juara, dan menjadi tempat bekerja impian bagi karyawannya. **Pada Bab 4, yakni menciptakan Budaya Produktivitas adalah salah satu bagian dari buku ini yang menjadi favorit saya**. Membangun budaya kerja adalah proses—perjalanan, bergerak dari waktu ke waktu—menuju satu pemahaman yang benar. Perubahan budaya kerja, perubahan perilaku kerja, dan perubahan mentalitas karyawan, mempunyai dampak langsung kepada profitabilitas perusahaan.”

Michael Susanto Pardi

Ketua Umum Asosiasi Kimia Dasar Anorganik Indonesia (AKIDA)

"Saya tidak banyak memiliki waktu saat diminta membaca buku ini, tetapi saat mulai membacanya saya langsung menyukainya. Dan, buku ini pantas untuk dimiliki dan diterapkan segera di tempat kerja. **Berisi, mampu diterapkan, dan penuh inspirasi produktivitas!** Selamat Mas Wawang untuk bukunya!"

Eloy Zaluku

Theocentric Motivator | Leadership Coach | Corporate Culture Consultant
President Director of CAPSTONE Consulting

"Buku yang sangat "kemremes" dan renyah untuk dibaca. Buku ini bagus sebagai panduan para eksekutor di lantai kerja, kantor hingga para *salesman* di lapangan. **Tulisan yang diramu oleh seorang empu yang tak diragukan lagi kesaktiannya berdasarkan jam terbang, pengalaman beliau memimpin perusahaan, dan mengobati perusahaan yang sedang "sakit"**. Bahasa ringan dan terstruktur memudahkan proses implementasi. Bagi perusahaan, buku ini menuju next level. Buku **9HOTSpots** ini... *warrrrrrbiyasahhhhhh!!!!*"

Slamet

Mantan tukang sapu, sekarang General Manager Yamatogawa Indonesia

"*Intro*-nya *catchy*. Konsepnya sedari awal hingga akhir begitu menarik dan *engaging* saya untuk membacanya. Saya jadi pengen terus membacanya. **Apalagi pada konsep produktivitas dan profitability-nya keren, inspiratif, dan bisa diterapkan di tempat kerja**. Isi bukunya membakar semangat saya untuk melakukan perubahan memaksimalkan profit di pabrik tempat saya bekerja. Mantap! Beli dan nikmati hasilnya."

I Nengah Sukadina Adisaputra

Production Director PT. Dainipon Printing Indonesia

"Buku ini **RECOMMENDED** untuk dimiliki. Buku yang mengasah kehebatan para calon dan *Factory, Plant, General Manager* mau pun Manajerial Level. Dan mereka menjadi lebih berdaya produktivitas karena tertular ilmu dari '**seorang ahli dalam bidangnya yang doyan ke lapangan dan benar-benar hand-on**'. Dan buku ini bisa dijadikan referensi untuk membangun kompetensi."

Jauharin Ririn Hasanah

Health Safety Environment & Compliance Director – Praktisi di PT AMCOR Flexibles Indonesia

“Suatu hari pada tahun 2012, Pak Wawang Sukmoro memperkenalkan diri kepada saya, ‘Saya orang pabrik, Pak Her.’ Saya pikir itulah yang membuat buku ini dan buku sebelumnya, *Turning Loss into Profit* sungguh menjadi sebuah BUKU. Buku ini memiliki *content* yang sungguh membumi dan riil, yang bisa ditulis hanya oleh orang yang benar-benar jatuh bangun di lapangan. Penulis mampu menelisik dan memetakan persoalan riil lapangan-tempat kerja, kemudian menawarkan solusi praktis. **Bahkan solusi “ala pemikir” pun bisa diolah dan dibawanya ke pabrik menjadi solusi praktis.** Saya pikir, “orang pabrik” itulah yang membuat buku ini bukan hanya kuat di-*content*, tapi juga di-*context*. Ditambah dengan gaya dan ilustrasi *storytelling*-nya, buku ini terasa begitu dekat, seolah membawa Anda berwisata studi banding dari ruang rapat, pabrik, gudang, bahkan juga kantin pabrik.”

Her Suharyanto

Penulis dan editor buku cerita, ekonomi & bisnis.

“**Aha tertebak!** Ini buku tampaknya dibuat untuk dibaca orang-orang yang bermasalah di perusahaan guna memperbaiki kinerja buruknya, pun cocok untuk orang-orang bertalenta agar makin bertumbuh MELAMPAUI Target! Dari daftar isinya sudah terendus juga, ini olahan sepuluh ilmu dalam satu buku. **Daging banget!**”

Anang YB

Ghostwriter Indonesia dan penulis biografi

“**Buku ini ditulis oleh praktisi yang puluhan tahun terjun dalam bidang Produktivitas.** Kini 9 titik rahasia mematikan dibebaskan dengan gamblang, lugas, dan sangat mudah dipahami. Ketika Anda pelajari dan praktikkan, Anda menjadi pemenang pada Era VUCA yang penuh dengan ketidakpastian, kompleksitas, dan multitafsir.”

Makhsun Al Makky

Trainer, Penulis buku Powerful Public Speaking in VUCA Era

“Jika ada orang yang tungkus lumus dalam satu bidang berbicara tentang ilmunya, kita perlu mendengarkan. **Wawang yang ORANG PABRIK puluhan tahun menulis soal cara meningkatkan produktivitas,** ia layak diperhatikan. Menerapkan ilmu dari buku ini BERISIKO meningkatkan produktivitas perusahaan. Berani BACA??!!”

Andrias Harefa

Trainer, Business Owner, dan Penulis 45 Buku Best Seller



DAFTAR ISI

HAK CIPTA	iv
KOMENTAR PARA SAHABAT	ix
APRESIASI	xiii
DAFTAR ISI	15
PENDAHULUAN	23
MENCARI DUA DARI TIGA JAWABAN	25
BAGIAN PERTAMA: MEMBANGUN.....	29
01 DIMENSI PRODUKTIVITAS	31
1.1 TITIK TUJU	31
1.2 JENDELA MASALAH	33
Gambar 1. Matriks Masalah Internal vs Eksternal	34
1.3 SEMANGAT KAIZEN	35
Gambar 2. Peningkatan Kinerja Berkelanjutan	37
Gambar 3. Dampak vs Upaya	39
1.4 POTRET TEMPAT KERJA	41
Gambar 4. Future Plans	41
Gambar 5. Before & After	42
1.5 PERILAKU KEMAMPUAN MANUSIA	42
Gambar 6. Perilaku vs Kompetensi dan Keterampilan Bekerja.....	44
Gambar 7. Kurva Performa Kinerja	45
1.6 RACI, <i>Responsibility Accountable Consulted Informed</i>	46
Gambar 8. RACI & RAM	47
1.7 RAHASIA PRIORITAS WAKTU	48
Gambar 9. Prioritas dan Keterdesakan	50
1.8 MAMPU BARU DELEGASI	52
1.9 MENYAMANKAN RASA PERUBAHAN	53
Gambar 10. Matriks Tindakan dan Kendali	56
02 RUMAH PRODUKTIVITAS.....	59
2.1 RUMAH BERPENGHUNI	59
2.2 LANGIT-LANGIT ATAP	61
2.3 PILAR PROSES KAPABILITAS.....	61

2.4 PLATFORM PENGIKAT	62
2.5 RUANG PENGENDALI	62
2.6 FONDASI ETOS PRODUKTIVITAS	65
2.7 EKSEKUSI LANTAI KERJA.....	66
03 PERSIAPAN BANGUN FONDASI.....	69
3.1 KOMITE SERDADU PRODUKTIVITAS	69
3.2 HIRARKI GARIS SAMPING	71
3.3 PANGILAN KEWAJIBAN	72
Gambar 11. RACI Komite 6S	72
3.4 KEPINGAN ZONA TUGAS	73
Gambar 12. Zona Tanggung Jawab.....	73
3.5 RUTE TAPAK 6S	74
Gambar 13. Level up 6S-sorting.....	74
3.6 SIMPUL PENGIKAT 6S.....	75
04 BUDAYA PRODUKTIVITAS.....	77
Gambar 14. Tempat Kerja Buruk	78
05 MENGIKAT FONDASI PERTAMA.....	81
5.1 SORT (S1), MEMILAH DAN SENI MEMBUANG	82
A. Prinsip Sort.....	82
B. Inspeksi	82
C. Kartu Merah	84
Gambar 15. Red Tags.....	84
D. Tindak Lanjut.....	85
E. Eksekusi.....	86
F. Keuntungan.....	86
Gambar 16. Keuntungan Menata Tempat Kerja.....	87
5.2 SYSTEMATIZE (S2), MENATA PADA TEMPATNYA	87
A. Prinsip Systematize	87
Gambar 17. Penataan barang sesuai pemakaian	88
B. LAPSE, Label Amount Place Storage Everyone.....	88
Gambar 18. Contoh Penataan Dokumen.....	90
C. Inspeksi	91
D. Penataan	92
E. Keuntungan.....	94
5.3 SHINE (S3), BERSIHKAN DAN BERSINAR.....	94
A. Prinsip	94
Gambar 19. 5 Prinsip Langkah Shine	95
B. Inspeksi	98
C. Format.....	99
Gambar 20. Contoh Check Sheet Shine	99
D. Keuntungan.....	99

5.4 MENGIKAT S1+S2+S3.....	100
Gambar 21. Kaizen Spirit.....	101
Gambar 22. Membentuk Tim Kerja Pilot Project Area	101
Gambar 23. Melakukan Inspeksi dan Memetakan Tempat Kerja.....	102
Gambar 24. Layout untuk Sort, Systematize, dan Shine (Before).....	102
Gambar 25. Gambar Area Kerja Kondisi Before.....	102
Gambar 26. Tim Kecil Melakukan Kerja Bedah Tempat Kerja.....	103
Gambar 27A. Before & After Kerja Tim Kecil	103
Gambar 27B. Before & After Kerja Tim Kecil	104
Gambar 28. Kampanye dan Pelatihan 6S Seluruh Karyawan	104
06 SAFETY UNTUK SAYA.....	105
6.1 PRINSIP KESELAMATAN & KESEHATAN KERJA	105
6.2 PIRAMIDA SAFETY	107
Gambar 29. Piramida Safety Heinrich & Frank Bird.....	107
6.3 DOMINO DAN ICEBERG SAFETY	108
Gambar 30. Teori Domino Timbulnya Kecelakaan Kerja	109
Gambar 31. Gambaran Penyebab dan Kemungkinan Terjadinya Kecelakaan Kerja.....	110
Gambar 32. Gunung Es Kecelakaan Kerja	111
6.4 HIRADC, BAHAYA & RESIKO.....	111
Gambar 33. Bahaya dan Risiko	112
Gambar 34. Contoh Matriks Tingkat Risiko	112
Gambar 35. Hazard Identification Risk Analysis Determine Control (HIRADC).....	113
Gambar 36. Contoh Pemetaan HI (Hazard Identification)	113
Gambar 37. Contoh Pemetaan RA (Risk Analysis)	114
Gambar 38. Contoh Pemetaan DC (Determine Control)	115
Gambar 39. 6 Langkah Mereduksi Tingkat Risiko dan Bahaya.....	116
Gambar 40. Substitusi Ukuran Partikel	117
6.5 WAKTU SAFETY	119
6.6 STOP & KYT	120
Gambar 41. Tunjuk dan Panggil KYT	122
Gambar 42. Gerakan Mengonfirmasi Kondisi Aman.....	122
6.7 TUJUH AREA DAN AKTIVITAS KRITIS	123
Gambar 43. Referensi Implementasi Penandaan LOTO.....	124
6.8 UPS, Under Performance Section	127
6.9 PERILAKU KESELAMATAN KERJA	128
Gambar 44. DUPONT Bardley Curve.....	131
6.10 SAFETY DOJO.....	132
Gambar 45. Pendekatan Safety Dojo	132
Gambar 46. Safety Dojo: Induksi Keselamatan Kerja.....	133
Gambar 46. Safety Dojo: Pusat Pelatihan Keamanan TMMI Bridge Valley.....	133
Gambar 48. Contoh Peraga Sensasi Bahaya di Safety Dojo	134
Sumber: SAFETY DOJO PT. DNPI – Kawarang Plant	134
Gambar 49. Komitmen Peserta Safety Dojo	134
Sumber: SAFETY DOJO PT. DNPI – Kawarang Plant	134

6.19 FOOD SAFETY	135
GMP, Good Manufacturing Practices	135
Hazard Analysis and Critical Control Points	136
Gambar 50. Tindakan dan Pengendalian Food Safety	136
Sanitation Standard Operating Procedures	137
Food Safety Management System	137
6.12 Product Safety	138
Gambar 51. Alasan Pentingnya Product Safety	138
Contoh Kasus Food dan Product Safety	139
07 MENGIKAT KEPATUHAN	141
7.1 STANDARDIZE (S5), BAKU & HARMONI	142
A. Prinsip	142
B. Visual Kontrol	143
Gambar 52. Contoh Visual Control	144
C. Standardisasi	144
Gambar 53. Standardisasi Panduan Penilaian S1-Sort	145
Gambar 54. Standardisasi Panduan Penilaian S2-Systematize	146
Gambar 55. Standardisasi Panduan Penilaian S3-Shine	147
Gambar 56. Standardisasi Panduan Penilaian S4-Safety	148
Gambar 57. Standardisasi Panduan Penilaian S5-Standardize	149
Gambar 58. Standardisasi Panduan Penilaian S6-Sustain	150
Gambar 59. Visualisasi Level 1 “Buruk” pada Penataan Dokumen	151
Gambar 60. Visualisasi Level 2 “Kurang” pada Penataan Dokumen	151
Gambar 61. Visualisasi Level 3 “Cukup” pada Penataan Dokumen	152
Gambar 62. Visualisasi Level 4 “Baik” pada Penataan Dokumen	152
Gambar 63. Visualisasi Level 5 “Super” pada Penataan Dokumen	153
Gambar 64. Contoh Standar Kendali Papan Pengumuman	153
Gambar 65. Contoh Standar Rambu-Rambu Keselamatan Kerja	154
7.2 SUSTAIN (S6), KONSISTEN & BERTAHAN	154
A. Prinsip	154
B. Audit 6S	156
Gambar 66. Contoh Audit 6S Mandiri untuk Kantor Administrasi	156
Gambar 67. Contoh Audit 6S Bulanan dan Targetnya	157
C. Pelatihan 6S	157
D. Genba	158
Gambar 68. 5 Gen-Pemecahan Masalah di Tempat Kerja	160
7.3 6S PENGHAPUS ‘MUDA’	161
7.4 LEAN, Ringkas & Eliminasi Pemborosan	161
Gambar 69. Lean Thinking pada Perhitungan Biaya	163
Gambar 70. Semakin Cepat dan Efisien	163
Transportation	164
Inventory	165
Motion	168
Waiting	168
Over Production	169
Over Processing	170
Defect	171

Perawatan Mandiri	219
Gambar 95. Bagan Perawatan Mandiri	220
Gambar 96. Pembagian Tugas Perawatan Mandiri	220
Gambar 97. Kegiatan dan Aktivitas Perawatan Mandiri.....	221
Gambar 98. 7 Langkah Perawatan Mandiri	221
Membangun Kemandirian	222
Gambar 99. Tiga Keterampilan Memeriksa dan Memelihara.....	222
Gambar 100. Siklus Proses Kemandirian Dalam Pembersihan	222
Gambar 101. Tujuh Langkah Membangun Kemampuan Inspeksi Mandiri.....	223
Mutu Perawatan	223
Gambar 102. Tiga Tahap dan Tujuh Tangga Perawatan Mandiri.....	223
Gambar 103. Bathtub Curve Machine Life Time.....	224
Gambar 104. Gambaran Breakdown, Downtime, dan Repair	225
Gambar 105. Preventive Maintenance Time	226
8.7 ZERO DEFECTS.....	226
Nol yang Diharapkan	227
Rasio Barang Baik	227
Gambar 106. Memahami Expected Scrap	227
Gambar 107. Kalkulasi variance & Standard Design Formulation	228
14 Prinsip Mutu Philip Crosby.....	228
Metode Tangga 4M Zero Defects	231
Gambar 108. Metode 4M Zero Defects.....	232
Gambar 109. Metode 4M Zero Defects #Mesin	233
Gambar 110. Metode 4M Zero Defects #Material	234
Gambar 111. Metode 4M Zero Defects #Metode	234
Gambar 112. Metode 4M Zero Defects #Manusia	235
Sinergi Segitiga Mutu.....	235
Gambar 113. Segi Tiga Zero Defects	236
8.8 KAPABILITAS PROSES	238
Gambar 114. Design Specification pada Distribusi Kurva Normal	241
Process Capability.....	241
Gambar 115. Cp = 1, Proses Memiliki Kemampuan Terbatas.....	242
Gambar 116. Cp < 1, Proses Tidak Memiliki Kemampuan	242
Gambar 117. Cp > 1, Proses Memiliki Kemampuan Berlebih	243
Process Capability Index (Cpk).....	243
Gambar 118. Contoh Kasus Cpk	244
Gambar 119. Hubungan antara Kendali dan Spesifikasi Mutu	245
8.9 MEMPERTAHANKAN DAYA SAING	245
Harga dan Biaya	246
Lean Costing	247
Gambar 120. Rantai Nilai Tambah.....	247
Gambar 121. Lean Costing dan Dampaknya.....	248
Menekan Labor, Selling, dan Fix Cost	248
Raise and Fall	250
8.10 ARUS KAS YANG SEHAT.....	251
Tiga Istilah Arus Kas	251
8.11 7 SOLUSI UNTUK MASALAH ARUS KAS	252

8.12 WORKING CAPITAL	256
Menghitung Modal Kerja	257
Gambar 122. Aktiva lancar.....	257
Gambar 123. Utang Lancar	258
8.13 BUSINESS SYSTEM	260
System	260
Ray Kroc dan Sistem McDonald	262
09 SECURITY (S8), DAYA TAHAN BISNIS	265
9.1 KEAMANAN DATA PERUSAHAAN	266
9.2 FOOD DEFENSE	268
Food Safety Modernization Act	268
Food Defense Checklist.....	269
Karyawan First	269
9.3 BCP, BUSINESS CONTINUITY PLANNING	270
Business Continuity Management Systems	271
Gambar 124. 5 Tahapan BCP	272
4 Langkah Tindakan BCP	272
4 KONDISI BCP	274
Gambar 125. Hierarki Tahapan BCP dan Rencana Pemulihan	274
Contoh Kasus BCP (Aksi Mogok Kerja).....	275
10 SATISFACTION (S9), KEPUASAN TIGA PIHAK	281
10.1 KEPUASAN KARYAWAN	284
Gambar 126. 4 Dampak Positif Kinerja Pegawai yang Engaged.....	286
Tingkat Komitmen Karyawan.....	286
5 Aspek Employee Engagement.....	287
Q12 Gallup Inc	289
Gambar 127. Tiga Tipe Komitmen Karyawan.....	289
Lima Keuntungan	290
Satisfaction Taskforce A.....	293
Gambar 128. Empat Tahapan Employee Engagement Survey.....	293
Tiga Titik Panas	294
Gambar 129. Contoh Hasil Survei #Komunikasi.....	294
Gambar 130. Contoh Hasil Survei #Keefektifan Manajerial.....	295
Gambar 131. Contoh Hasil Survei #Kepercayaan kepada Pimpinan	295
2 Kunci: Karyawan dan Tempat Kerja	296
Jendela Kepentingan.....	297
Gambar 132. Jendela Kepentingan	298
5 Pola Jendela Kepentingan	298
Memahami Hasil Employee Engagement Survey	300
Gambar 133. Pola Keterikatan Pegawai.....	301
6 Langkah Membangun Keterikatan Pegawai.....	302
3 Peran Peningkatan Kinerja.....	303
10 Langkah Strategi Berdampak	305
10.2 KEPUASAN PELANGGAN	308
3 Prinsip Kepuasan Pelanggan	309

PENDAHULUAN

Buku ini sengaja saya tulis untuk bisa berbagi kepada sahabat pembaca yang sedang terus berupaya menghebatkan hasil pencapaian dalam kehidupan Anda. Saya tidak tahu apakah Anda pengusaha atau karyawan? Mungkin Anda pemilik perusahaan, seorang Direktur di sebuah perusahaan, *General Manager*, senior manager, pimpinan pabrik atau *Factory Manager*, *Plant Manager*, manajer divisi atau bagian, atau bahkan seorang supervisor, atau siapapun Anda tetapi Anda sedang terus berusaha menghebatkan pencapaian karir dalam pekerjaan dan kehidupan Anda. Buku ini memang untuk Anda.

Selama lebih dari 25 tahun saya bekerja dengan kompleksitas yang berkesan dan menyenangkan. Bekerja dengan berbagai disiplin peran mulai dari teknisi, perencanaan, *warehousing*, produksi, operasi, rekayasa, komersial, hingga sumber daya manusia. Dan di samping itu saya merasakan bekerja di multi industri dengan berbagai posisi jabatan. Dan saya menemukan diri saya berkembang dan bertumbuh. Saya ingat pak Tanimoto, beliau adalah mentor saya. Beliau berpesan dengan dua hal: **Opsi** dan **Solusi**. "Setiap kamu menghadap saya, kamu harus membawa opsi proposal atau usulan perbaikan kinerja. Dan jika ke sini untuk laporan ada masalah atau potensi masalah, pastikan kamu bawa solusi. Cari sampai dapat dan barulah menghadap."

Dan berawal dari situlah saya membuat catatan-catatan kecil. Entah itu tentang drama dimarahi, pencapaian target, hadiah, dan hal-hal tentang pernak-pernik cara dan teknik bekerja produktif. Dan di dalam buku ini saya mengajak pembaca untuk melakukan perjalanan pengembangan kemampuan diri untuk lebih bedaya dan bertenaga dalam mengupayakan hasil: lebih produktif dan bertumbuh hebat dari segi keuntungan bisnisnya.

9HOTSPOT! Saya membuat istilah 9 titik mematikan tetapi juga sekaligus titik yang memberdayakan. Buku ini mengupas satu demi satu disiplin *best practices* dalam mengelola bisnis. Apapun bisnis Anda. Baik itu manufaktur, jasa, transportasi, *supply chains*, logistik atau apa pun. Saya menyakini ada banyak simpul yang bisa Anda manfaatkan untuk menjadikan pengelolaan sumberdaya bisnis menjadi lebih efektif.

Buku ini ditulis untuk menjawab TIGA tantangan bisnis: memperbaiki kinerja, bertumbuh melampaui target dan kepemimpinan bisnis.

Bagian Pertama: Membangun Produktivitas

Pada bagian pertama pembaca diajak untuk bersama-sama selangkah demi selangkah memperbaiki rantai kerja dan operasi bisnis mulai dari pemasok, pemeriksaan mutu, penyimpanan, proses produksi, barang setengah jadi, pengepakan, pengelolaan, pengiriman, dan hingga produk tersebut sampai ke tangan pelanggan. Dan sembari menemukan cara membangun kesadaran berbudaya kerja produktif dengan mengutamakan keselamatan kerja dan mutu.

Bagaimana menata tempat kerja yang aman, nyaman, dan mendorong para pekerja lini operatif hingga pimpinan madya untuk bersemangat mengasalkan pencapaian melampaui target? Bagaimana melakukannya? Apa ukurannya? Bagaimana mengubah sebuah kondisi **UPS – Under Performance Section** menjadi keadaan positif? Cara sederhana tetapi manjur. Buku ini menawarkan kemampuan implementasi praktis di tempat kerja?

Bagian Kedua: Pertumbuhan dan Tingkat Keuntungan Maksimal

Melanjutkan kemampuan membangun produktivitas di tempat kerja, pada bagian ke dua ini pembaca ditempatkan dalam suasana operasi bisnis yang lebih luas cakupannya. Bukan sekedar rantai kerja saja, tetapi menguatkan rangkaian kerja sama antar bagian dan saling bersinergi. Bagaimana agar kapasitas serta kapabilitas proses mampu memenuhi permintaan pelanggan dan sesuai standar mutu? *Problem Solving?* Kempimpinan lini kerja praktis? Bagaimana mencapai OEE tingkat dunia? Menerapkan *Zero Defect?* *Materials balance* dan *materials efficiency?* Mengamankan posisi perusahaan dari ancaman baik dari dalam maupun eksternal? *Data?* *Food defense?* *BCP – Business Continuity Planning?* *Cash flow?* *Working Capital?* *Collections?* Dan *business System?*

Bagian ketiga: Menguatkan Kegairahan

Sebagai penghujung bahasan buku ini, pembaca menemukan pilihan-pilihan yang prinsip dalam menjalani kehidupan sehari-hari dalam bekerja, berkeluarga dan juga bersosial. Diharapkan pembaca menjadi bergairah dan bertenaga dalam menjalani kehidupan ini. Mampu memimpin dirinya sendiri, menguatkan tim kerja, dan bisa menjalankan mandat tanggung jawab sebagai pimpinan puncak – memimpin bisnis.

Dan saya berharap pembaca bisa menikmati buku ini seperti halnya sebuah perjalanan, tidak selamanya berjalan – tetapi juga bisa berhenti beristirahat – lalu berjalan kembali hingga mencapai tujuan yang diinginkan.

Dan semoga buku ini bermanfaat. Dan saya sangat senang berbagi dengan Anda. Dan saya menunggu masukan dari keberhasilan Anda, serta cerita-cerita seru kesuksesan Anda.

Salam Produktivitas,
Wawang Sukmoro

Email: iamproductivity@gmail.com
Web: www.mitraproduktivitas.com
FB: Wawang Sukmoro | Twitter: @wsukmoro | IG: wsukmoro
Linkedin: Wawang Sukmoro



MENCARI DUA DARI TIGA JAWABAN

“
Jika Anda menginginkan HASIL yang BARU, Anda HARUS mengentikan metoda kerja LAMA Anda.

- Peter F. Drucker, Father of Modern Management
”

Surya memegang spidol dan mengetukkan ke meja pertemuan, namun tak menimbulkan bunyi yang mengganggu. Ia menyimak pemaparan para Manajer Senior pada Rapat Performa Bulanan. Meskipun sebagai pemilik bisnis, Surya memiliki komitmen yang tinggi untuk mengawal bisnisnya. Ia terlibat dalam operasi bisnisnya, meski intensitasnya mulai mengendor seiring dengan usianya.

Surya, pria berumur 54 tahun, dan telah 20 tahun menekuni bisnis pembungkus makanan dan minuman. Ia terus bekerja keras dan terlibat aktif dalam bisnis miliknya, meskipun omzet telah mencapai lebih dari satu triliun rupiah setiap tahunnya. Omzet tersebut didapat dari empat perusahaan yang beroperasi di Tangerang, Cikarang, dan Sidoarjo.

Ayah Surya memulai bisnisnya di Tangerang, yaitu mendaur ulang limbah plastik berjenis *polyethylene* (PE) dan *Polyvinyl chloride* (PVC). Surya merupakan generasi kedua dan berhasil menjadikan bisnis ayahnya berkembang. Dalam 10 tahun terakhir, operasi bisnis bertumbuh pesat dari daur ulang plastik ke pembuatan film jenis PE dan PVC. Operasi bisnis yang paling kompleks dan besar berada di Tangerang. Di Tangerang, ada empat pabrik dalam satu area, pabrik proses daur ulang plastik, kemasan, dan *paper core*. Empat perusahaan yang berdiri adalah *Paper Core*, *Recycle PE & PVC*, *Flexible Packaging*, dan *Rigid Plastic*. Keempat perusahaan itu berada di bawah payung bisnis **TirtoMas Group**.

Namun, Surya merasa tertekan pada pertengahan tahun ini. Ada dua masalah besar yang sedang dihadapinya. **Pertama**, persoalan kinerja perusahaan. Dalam enam bulan terakhir, performa pencapaian perusahaan menurun. Bisnis bisa saja terus berjalan, namun ancamannya ada pada konsistensi mutu, persaingan harga, dan pemenuhan persyaratan pelanggan. **Kedua**, ambisi pertumbuhan perusahaan. Surya berkeyakinan, bisnisnya bisa bertumbuh lebih cepat lagi, setidaknya 20%.

Dua permasalahan menekan. Surya sadar benar, ia perlu segera melakukan tindakan. Ia tak bisa berharap banyak kepada mereka yang sekarang duduk di meja pertemuan. Ia mengerti bahwa para manajernya sudah bekerja keras, tetapi, bekerja keras saja tidaklah cukup. Surya perlu sesuatu yang berbeda untuk menyelesaikan dua permasalahan besarnya. Surya memerlukan bantuan profesional dan orang-orang dengan kecakapan serta kompetensi lebih unggul. Surya tak bisa hanya mengandalkan orang-orang yang ada.

Bila organisasi tidak bisa memperbaiki kinerjanya maka pelanggan hengkang dan perlahan bisnisnya pun meredup, dan akhirnya tutup.

Konsistensi mutu begitu penting karena pada enam bulan terakhir keluhan pelanggan naik 15%, dan beberapa pelanggan menyuarakan kekecewaannya kepada Surya secara langsung. Surya tak puas dengan jajaran manajemennya. Ia memahami bahwa standar mutu pelanggan meningkat dan kebutuhan pemenuhan pengiriman juga diminta lebih cepat. Apabila perusahaan tidak mengambil tindakan cepat dalam merespons kebutuhan itu, artinya hilang pesanan dan kekuatan bisnis menjadi melemah. Perusahaan tidak bisa hanya mendengar keluhan, kemudian bersikap apa adanya. Ibarat pertandingan perahu dayung. Perusahaannya dan pesaing sama-sama bertanding serta bekerja keras mengayuh dayung agar perahunya melaju dengan kencang. Kalau pesaing bekerja keras dan melaju lebih pesat, sementara perusahaannya hanya mendayung asal maju, apa yang akan terjadi? Pesaing memenangkan perebutan kue bisnis. Perlahan tetapi pasti, porsi pasar diambil alih pesaing.

Masalah mutu sangat berhubungan dengan harga produk karena setiap kerusakan barang dan pemborosan pemakaian bahan baku berlebihan sama sekali tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Kerusakan mutu menyebabkan produksi perlu membuat ulang. Produksi ulang memerlukan material dan waktu pengerjaan. Artinya, biaya tambah pada material dan pelanggan harus menunggu lebih lama jadwal pengirimannya. Mutu bagus, harga wajar, dan kecepatan pengiriman produk adalah **3 in 1** idaman pelanggan.

Belum lagi meningkatkan kebutuhan pemenuhan persyaratan oleh pelanggan dan juga pemerintah. Misalnya, standar mutu ISO9001, mutu pangan ISO22001, sertifikasi keselamatan kerja atau ISO 18001, dan ISO 14001. Belum lagi tuntutan pemenuhan khusus pelanggan. Contohnya, Unilever-URSA (*understanding responsible sourcing audit*), beberapa perusahaan MNC dengan Sedex (*supplier ethical data exchange*), dan SMETA (*sedex members ethical trade audit*), persyaratan 'Disney Audit' untuk pelanggan yang menggunakan karakter Disney, dan sebagainya.

Mungkin itulah mengapa jari tangan Surya mengetukkan ujung spidol ke meja pertemuan tanpa ia sadari sebagai ekspresi sebagai tanda kekusaran suasana hatinya.

"Mas Bayu, saya paham uraian presentasi tadi, tapi kita perlu bergerak cepat dan bekerja lebih keras lagi untuk membenahi ini semua. Kita harus merespons keadaan ini. Setidaknya lima hal penting yang sudah saya catat. Pertama, temuan audit pelanggan. Kedua, meningkatnya keluhan pelanggan terkait mutu, harga, dan keterlambatan pengiriman. Ketiga, kekalahan tender di tiga perusahaan multinasional. Keempat, penurunan tingkat keuntungan dan kas. Kelima, 3 kali kasus kecelakaan kerja dan 2 kali kebakaran di proses laminasi."

Surya beranjak dari tempat duduknya dan berdiri menatap satu per satu peserta rapat, "Terus kita mau gimana? Apa tindakan kita? Enam bulan. Dalam 6 bulan terakhir, pencapaian kita belum membaik dan cenderung negatif. Dalam 3 bulan terakhir, posisi kita semakin memburuk. Semua itu berhubungan dan tidak bisa selesai hanya dengan kertas dan presentasi. Lihat kenyataannya, penjualan menurun pada tiga bulan terakhir, keuntungan juga rontok. Masalah mutu terus muncul. Masalah keselamatan juga jadi masalah.

9HOTspots!

TURNING LOSS INTO PROFITABILITY

SIMPLE.
PRACTICE.
APPLICABLE!

Tantangan terbesar dari sebuah keadaan salah kelola atau terpuruk dalam persaingan.

Buku ini berbicara tentang **9 TITIK** yang menghebatkan atau bisa jadi secara perlahan sedang mengerogoti tingkat produktivitas, keuntungan dan pertumbuhan bisnis yang Anda kelola. Bila hal yang buruk terjadi, itu berarti perlu persiapan untuk menghadapi kemungkinan terburuk, yaitu mati dalam persaingan. **Dan Anda perlu tahu, dan bertindak segera!**

Dan buku yang Anda pegang ini akan menjadi sahabat Anda.

Sahabat dalam perjalanan yang menyenangkan. Perubahan yang menjadikan titik balik. Titik balik untuk menemukan kembali tujuan awal perusahaan berdiri, sekaligus membenahinya untuk mencapai peningkatan produktivitas dan pencapaian profitabilitas.

“ Yang harus kita lakukan hanyalah melihat rentang garis waktu, mulai dari saat pelanggan memberi pesanan hingga saat mengumpulkan uang tunai. Selain itu, **kualitas buruk** juga menyebabkan gangguan besar di sistem aliran arus garis tersebut. Dan kita **perlu memperpendek rentang** garis waktu tersebut dengan mengurangi **PEM-BOROSAN** yang tidak memberi nilai tambah. ”

~ Taiichi Ohno, Penggagas Toyota Production System



**MENJAWAB TIGA TANTANGAN BISNIS:
MEMPERBAIKI KINERJA, BERTUMBUH
MELAMPAUI TARGET
DAN KEPEMIMPINAN BISNIS.
DENGAN CARA MEMUTAR BALIK
KINERJA BURUK MENJADI
KINERJA BISNIS KELAS DUNIA.**

   wsukmoro
Wawang Sukmoro



Productivity Best Practices



Harga P. Jawa Rp. 144.500,-