

Evaluasi Sistem Bisnis *Lean*

Oleh: Vincent Gaspersz,
Lean Six Sigma master Black Belt

1. Apa Itu *Lean*?

Lean adalah suatu upaya terus-menerus (*continuous improvement efforts*) untuk:

- menghilangkan pemborosan (*waste*), dan
- meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk (barang dan/atau jasa),
- agar memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*).

APICS Dictionary (2005) mendefinisikan *Lean* sebagai suatu filosofi bisnis yang berlandaskan pada:

- minimisasi penggunaan sumber-sumber daya (termasuk waktu) dalam berbagai aktivitas perusahaan, melalui
- upaya perbaikan dan peningkatan terus-menerus yang berfokus pada identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value-adding activities*) dalam desain, produksi (untuk bidang manufaktur) atau operasi (untuk bidang jasa), *supply chain management*, yang berkaitan langsung dengan pelanggan.

2. Bidang Penerapan *Lean*

- *Lean* yang diterapkan pada keseluruhan perusahaan akan disebut sebagai *Lean Enterprise*.
- Apabila *Lean* diterapkan pada *manufacturing* maka disebut sebagai *Lean Manufacturing*.
- Jika *Lean* diterapkan dalam bidang jasa maka disebut sebagai *Lean Service*.
- Apabila *Lean* diterapkan dalam fungsi-fungsi: *design/development, order entry, accounting, finance, engineering, sales/marketing, production, administration, office*, maka akan disebut sebagai: *Lean Design/Development, Lean Order Entry, Lean Accounting, Lean Finance, Lean Engineering, Lean Sales/Marketing, Lean Production, Lean Administration, Lean Office*.
- Jika *Lean* diterapkan pada bank akan disebut sebagai *Lean Banking*, *Lean* dalam bidang *retail* disebut sebagai *Lean Retailing*, *Lean* dalam bidang pemerintahan disebut sebagai *Lean Government*, dll.

3. Lima Prinsip Dasar *Lean*

Terdapat lima prinsip dasar dari *Lean*, yaitu:

1. Mengidentifikasi nilai produk (barang dan/atau jasa) berdasarkan perspektif pelanggan, di mana pelanggan menginginkan produk (barang dan/atau jasa) berkualitas superior, dengan harga yang kompetitif pada penyerahan tepat waktu (Ingat prinsip PQCDSE: P = Productivity, Q = Quality, C = Cost, D = Delivery, S = Safet/Service, M = Motivation, dan E = Environment).

2. Mengidentifikasi *value stream process mapping* (pemetaan proses pada *value stream*) untuk setiap produk (barang dan/atau jasa). **Catatan:** kebanyakan manajemen perusahaan industri di Indonesia hanya melakukan pemetaan proses bisnis atau proses kerja, bukan melakukan pemetaan proses produk. Hal ini berbeda dengan pendekatan Lean.
3. Menghilangkan pemborosan yang tidak bernilai tambah dari semua aktivitas sepanjang proses *value stream* itu.
4. Mengorganisasikan agar material, informasi, dan produk itu mengalir secara lancar dan efisien sepanjang proses *value stream* menggunakan sistem tarik (*pull system*).
5. Mencari terus-menerus berbagai teknik dan alat-alat peningkatan (*improvement tools and techniques*) untuk mencapai keunggulan (*excellence*) dan peningkatan terus-menerus (*continuous improvement*)

Beberapa prinsip *Lean Manufacturing* dan *Lean Service* ditunjukkan dalam Tabel 1..

Tabel 1. Prinsip-prinsip *Lean Manufacturing* dan *Lean Service*

No	Manufaktur (Produk: Barang)	Non-Manufaktur (Produk: Jasa, Administrasi, Kantor)
1	Spesifikasi secara tepat nilai produk yang diinginkan oleh pelanggan	Spesifikasi secara tepat nilai produk yang diinginkan oleh pelanggan
2	Identifikasi <i>Value Stream</i> untuk setiap produk	Identifikasi <i>Value Stream</i> untuk setiap proses jasa
3	Eliminasi semua pemborosan yang terdapat dalam aliran proses dari setiap produk agar membuat <i>Nilai</i> mengalir tanpa hambatan	Eliminasi semua pemborosan yang terdapat dalam aliran proses jasa (<i>Moments of Truth</i>) agar membuat <i>Nilai</i> mengalir tanpa hambatan
4	Menetapkan sistem tarik (<i>Pull System</i>) menggunakan Kanban yang memungkinkan pelanggan menarik <i>Nilai</i> dari produser	Menetapkan sistem anti-kesalahan (<i>mistake-proof system</i>) dari setiap proses jasa (<i>Moments of Truth</i>) untuk menghindari pemborosan-pemborosan dan penundaan-penundaan
5	Mengejar keunggulan untuk mencapai kesempurnaan (<i>zero waste</i>) melalui peningkatan terus-menerus secara radikal (<i>radical continuous improvement</i>)	Mengejar keunggulan untuk mencapai kesempurnaan (<i>zero waste</i>) melalui peningkatan terus-menerus secara radikal (<i>radical continuous improvement</i>)

Berikut ini dikemukakan contoh evaluasi kesiapan organisasi mengadopsi prinsip-prinsip *Lean* ke dalam sistem bisnis manufaktur agar menjadi Sistem Bisnis *Lean Manufacturing (Lean Manufacturing Business System)*.

Evaluasi Kesiapan Organisasi Manufaktur Terhadap Sistem Bisnis Lean (Lean Business System) Berdasarkan Petunjuk Robert Keranen, 2001, LeanISO Principal Consultant.

Petunjuk: Berikan pendapat Anda (diisi oleh manajemen puncak bersama manajemen menengah dan supervisor). Nilai-nilai rendah (1,2, 3) berarti tidak setuju dengan pernyataan yang ada, nilai-nilai sedang (4, 5, 6) berarti netral terhadap pernyataan yang ada, dan nilai-nilai tinggi (7, 8, 9, 10) berarti setuju terhadap pernyataan yang ada. Formulir Evaluasi ini terdiri dari empat bagian utama: A, B, C, dan D.

A. Model Mental (Berkaitan dengan Visi, Misi, Nilai-nilai Organisasi)

1. Bekerja dengan waktu panjang (*long hours*) adalah penting dan menjadi perhatian perusahaan agar tetap bertahan dalam era hiperkompetitif.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Karyawan harus dimonitor secara ketat terus-menerus agar mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Tujuan dari bisnis adalah untuk memberikan keuntungan kepada pemegang saham.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Semua motivasi yang diperlukan harus dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan dan upah.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Karyawan hanya perlu mengetahui informasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Karyawan terbaik adalah mereka yang mengikuti petunjuk dan bekerja secara tenang atau diam.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Skor Total Bagian A (Minimum = 6 dan Maksimum = 60): _____

B. Struktur Sistem (Berkaitan dengan Pola Perilaku Manajemen)

1. Kinerja anggaran adalah penting, variasi yang tinggi (*higher variance*) berarti manajemen jelek.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Kinerja *manufacturing* adalah penting, memenuhi jadwal berarti segala-galanya.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Kinerja kualitas adalah penting, harus banyak usaha untuk mendeteksi *parts* atau produk yang jelek.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Pengembangan produk baru adalah penting, ketepatan waktu adalah sangat penting.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Perawatan preventif tampaknya baik, tetapi peralatan-peralatan tertentu harus beroperasi terus-menerus dan harus membuat *parts* atau produk.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Keluhan pelanggan tinggi karena mereka lebih memilih-memilih di waktu sekarang dibandingkan 10 tahun yang lalu.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Pelatihan kepada karyawan akan menurunkan produktivitas, karena akan kehilangan waktu kerja dan meninggalkan tugas lebih awal atau tidak mengikuti ketentuan absensi.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Operator yang melakukan jalan pintas dapat diterima, yang penting jadwal terpenuhi. Kecelakaan bukan merupakan hal yang serius, yang penting produksi tetap berjalan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Memproduksi *parts* atau produk dalam jumlah besar dalam jangka panjang adalah lebih baik dan terus-menerus dilaksanakan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Perubahan *parts* atau produk dalam aktivitas produksi sangat tidak menyenangkan dan harus dihindarkan, karena operator akan menggunakan waktu ini untuk beristirahat dan berjalan-jalan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Skor Total Bagian B (Minimum = 10 dan Maksimum = 100): _____

C. Indikator Kinerja (Berkaitan dengan Indikator Kinerja Kunci = KPIs)

1. Paling sedikit masih terdapat satu keluhan pelanggan setiap bulan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Penyerahan tepat waktu (*on time delivery*) masih kurang dari 100% yang berlangsung setiap bulan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Operator masih menemukan paling sedikit satu peralatan jelek setiap bulan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Beberapa peta kontrol yang berada di luar pengendalian (*out of control*) masih terjadi setiap bulan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Tingkat *scrap* masih tinggi atau bahkan meningkat selama enam bulan terakhir.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Beberapa produk baru yang terakhir diperkenalkan kepada pasar masih tidak memuaskan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Skor Total Bagian C (Minimum = 6 dan Maksimum = 60): _____

D. Kejadian-kejadian Spesifik yang Terjadi (Berkaitan dengan Hal-hal yang Mendukung Sistem Bisnis Lean)

1. Ketika ada peralatan rusak secara mendadak, maka operator menyortir parts atau produk yang ada untuk menjamin kualitas 100%, kemudian alat dan *parts* atau produk yang rusak itu diperbaiki atau dibersihkan/disingkirkan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Apabila ada keluhan pelanggan, maka semua tim bekerja sama untuk mengatasi hal itu. Operator dilibatkan dalam tim yang melakukan tindakan korektif (*corrective action team*). Pelanggan diberitahu tentang kemajuan dalam menyelesaikan keluhan mereka.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Tanggal pesanan (*order date*) atau tanggal penagihan (*quotation date*) yang hilang dianalisis untuk kesempatan melakukan perbaikan agar tidak terulang lagi di masa mendatang.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Apabila mesin rusak bukan dalam jadwal yang seharusnya, maka operator mencatat keadaan yang ada agar memperoleh data, yang kemudian dianalisis untuk mencegah berulang kembali.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Ketika operator menghentikan produksi karena ada parts atau produk cacat yang dihasilkan, maka manajemen mendukung dan menghargai keputusan dari operator itu.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Apabila terjadi kecelakaan kerja dan setelah diselidiki ternyata bersumber dari ketidak-hati-hatian karyawan, maka kepada karyawan itu diberikan peringatan tertulis dan didokumentasikan sebagai catatan sejarah kinerja dari karyawan itu.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Kebanyakan proyek, yang melibatkan semua departemen, adalah diselesaikan tepat waktu atau sebelum jadwal waktu secara memuaskan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Rencana-rencana pelatihan (training plans) selalu diselesaikan sesuai jadwal waktu.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Semua karyawan diberitahu secara teratur tentang bagaimana manajemen perusahaan selalu peduli kepada kualitas, penjualan, produktivitas, dan hal-hal lain agar selalu memenuhi rencana-rencana strategik perusahaan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Semua Manajemen, dari tingkat lini pertama (supervisor, mandor, pemimpin tim, dll) sampai manajemen puncak (direktur utama dan dewan direksi lainnya), secara teratur menyuarakan suara pelanggan dan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerja yang membanggakan perusahaan di mata pelanggan.

Tidak Setuju			Netral			Setuju			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Skor Total Bagian D (Minimum = 10 dan Maksimum = 100): _____

Interpretasi Terhadap Skor yang Diperoleh:

Bagian A: Model Mental

Bagian A ini menilai tentang bagaimana visi, misi dan nilai-nilai organisasi dikomunikasikan oleh manajemen melalui perilaku, kebijakan, peraturan, disiplin, serta pengakuan dan penghargaan dalam organisasi bisnis itu.

Skor 6–18: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu telah mengadopsi nilai-nilai bisnis modern, saling percaya, realistis, bekerja sama, terbuka, ingin tahu, fleksibel terhadap perubahan. Ada suatu nilai kepercayaan dalam organisasi itu bahwa orang yang mengetahui apa yang diharapkan akan berperilaku baik tanpa pengawasan langsung secara ketat, serta mereka akan mendukung dan berusaha meningkatkan kinerja organisasi.

Skor 19-42: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu masih menghadapi masalah. Meskipun organisasi ini di masa mendatang dapat saja berubah ke arah yang lebih baik, namun nilai-nilai tertentu yang dianut oleh manajemen masih menjadi penghambat kemajuan menjadi organisasi modern. Jika semua skor berada dalam range netral, maka tim penilai perlu melakukan beberapa intervensi kepada manajemen organisasi ini. Intervensi itu dapat berupa pelatihan Sistem

Bisnis Lean (*Lean Business System training*) kepada pihak manajemen untuk meyakinkan mereka tentang nilai-nilai dan perilaku dari Manajemen Lean (*Lean Management*).

Skor 43-60: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur ini menghadapi masalah serius serta akan terus-menerus bermasalah dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja organisasi. Beberapa hal berikut akan dijumpai dalam organisasi bisnis manufaktur ini:

- Terjadi masalah serius dalam manajemen organisasi. Semangat kerja rendah. Semua karyawan dan manajemen berada di luar masalah, tidak menganalisis akar-akar penyebab masalah. Banyak keluhan yang berkaitan dengan masalah kinerja perusahaan, sistem dan lingkungan kerja yang buruk, dll.
- Banyak terjadi cacat dalam produksi tanpa ada upaya serius untuk menghilangkan akar-akar penyebab masalah. Penyebab tak terduga selalu bermunculan, sehingga waktu habis terpakai untuk membahas masalah-masalah yang terus-menerus bermunculan setiap waktu.
- Tingkat absensi mungkin tinggi, termasuk tingkat keluar-masuk karyawan mungkin berada di atas rata-rata industri.
- Tingkat kecelakaan kerja juga mungkin tinggi dan berada di atas rata-rata industri.
- Penyerahan tepat waktu (*on time delivery*) 100% tidak pernah tercapai atau tidak akan mungkin dipertahankan tanpa upaya yang serius.
- Tingkat keuntungan perusahaan yang direncanakan tidak tercapai.
- Sistem-sistem manajemen yang telah ada di perusahaan sedang dikendalikan oleh sistem-sistem nilai yang berdampak negatif terhadap kinerja organisasi serta memberikan kemungkinan besar untuk menuju kegagalan.

Bagian B: Struktur Sistem

Bagian B ini menilai tentang bagaimana pola perilaku manajemen dalam struktur organisasi yang digunakan untuk mencapai atau mengukur kinerja organisasi. Berkaitan dengan tingkat kematangan tim manajemen dalam mengelola organisasi bisnis manufaktur.

Skor 10–39: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu sedang dikelola oleh tim manajemen yang andal dan matang. Beberapa hal berikut akan dijumpai dalam organisasi bisnis manufaktur ini:

- Manajemen perusahaan memahami nilai-nilai fleksibilitas untuk beradaptasi terhadap situasi masa kini dan masa mendatang.
- Pencapaian jadwal produksi adalah penting, tetapi pengiriman *parts* atau produk cacat hanya untuk mengejar pencapaian jadwal produksi akan merupakan masalah sangat serius. Manajemen perusahaan ini telah memahami konsekuensi ini.
- Manajemen perusahaan ini telah memahami bahwa metode deteksi *parts* atau produk cacat telah kuno, orientasi keuntungan semata akan tidak efektif bagi kemajuan organisasi di masa mendatang.
- Proses-proses teruji dengan baik, tahan terhadap guncangan, prosedur-prosedur diikuti dengan baik, serta kinerja kualitas menunjukkan keberhasilan.

- Perencanaan produksi memahami bahwa perawatan preventif adalah sangat penting, meskipun untuk produksi *parts* atau produk yang sangat penting sekalipun.
- Manajemen perusahaan ini tidak menggeser tanggung jawab kualitas kepada pelanggan, tetapi bertanggung jawab serius dalam pengendalian kualitas sebelum *parts* atau produk dikirim ke pelanggan.
- Perencanaan produksi termasuk pengembangan karyawan telah menjadi disiplin bagi manajemen, yang memperlakukan pelatihan bagi semua karyawan tetap maupun tidak tetap menjadi hal penting bagi kemajuan organisasi.
- Manajemen perusahaan menghargai prosedur-prosedur operasional standar dan memiliki keyakinan bahwa mengikuti prosedur-prosedur akan menghilangkan atau mengurangi variabilitas proses.
- Manajemen perusahaan ini telah memahami dan menghargai tingkat perputaran inventori (*inventory turn-over*). Investasi modal yang besar tidak akan dikembalikan melalui kelebihan inventori bahan baku, barang setengah jadi, dan produk akhir, tetapi akan diuntungkan melalui tingkat perputaran inventori yang tinggi.
- Manajemen perusahaan ini telah memahami bahwa kemajuan organisasi bisnis manufaktur akan tergantung pada perilaku operator, sehingga memberdayakan operator untuk “menghasilkan uang” melalui mengubah perilaku mereka untuk peduli kepada *parts* dan produk berkualitas, tanggap terhadap masalah mesin dan peralatan, dan lain-lain yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab operator.

Skor 40-60: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu masih menghadapi masalah. Meskipun organisasi ini di masa mendatang dapat saja berubah ke arah yang lebih baik, namun perilaku tertentu yang dianut oleh manajemen masih menjadi penghambat kemajuan menjadi organisasi modern. Jika semua skor berada dalam range netral, maka tim penilai perlu melakukan beberapa intervensi kepada manajemen organisasi ini. Intervensi itu dapat berupa pelatihan Sistem Bisnis Lean (*Lean Business System training*) kepada pihak manajemen untuk meyakinkan mereka tentang nilai-nilai dan perilaku dari Manajemen Lean (*Lean Management*).

Skor 61-100: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur ini menghadapi masalah serius serta akan terus-menerus bermasalah dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja organisasi. Beberapa hal berikut akan dijumpai dalam organisasi bisnis manufaktur ini:

- Struktur sistem mungkin telah ada dalam organisasi, namun sistem-sistem yang ada sedang dikelola oleh manajemen yang tidak andal yang bertentangan dengan prinsip-prinsip bisnis modern, menghambat kemajuan organisasi dan peningkatan kinerja.
- Ketidakefleksibelan dalam manajemen anggaran yang tidak memperbolehkan terjadi variasi (*variance*) dapat menghambat kesempatan untuk melakukan perbaikan-perbaikan nyata, karena manajemen akan takut untuk meminta perubahan anggaran yang diperlukan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- Perhatian yang berlebihan terhadap ketepatan waktu penyerahan *parts* atau produk, tanpa mengubah perilaku untuk mencegah *scrap*, penyortiran *parts* atau

produk, variabilitas proses yang tinggi, pada akhirnya akan menggagalkan upaya penyerahan parts atau produk tepat waktu.

- Perhatian yang berlebihan atau kaku terhadap ketepatan waktu dalam proses pengembangan produk baru tanpa memperhatikan hal-hal lain dapat menyebabkan ketidakmatangan dalam proses pengembangan produk baru itu sendiri, yang pada akhirnya akan memberikan konsekuensi negatif ketika melakukan proses produksi.
- Memperbaiki kegagalan mesin dan peralatan tanpa membangun sistem perawatan preventif dapat berakibat fatal bagi keberlangsungan proses produksi, karena dapat saja terjadi ada komponen penting yang rusak tetapi tidak ada persediaan suku cadang (*spareparts*) yang mengharuskan waktu lama untuk memperoleh komponen penting yang rusak itu.
- Pelanggan di masa sekarang memang lebih banyak menuntut dibandingkan masa lalu, tetapi hal itu tidak berarti bahwa perusahaan tidak melayani mereka dengan lebih baik. Kebiasaan-kebiasaan jelek untuk mencari pembenaran karena kegagalan manajemen perusahaan dapat berakibat serius untuk pengembangan organisasi di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.
- Pelatihan kepada karyawan adalah serupa dengan perawatan preventif pada mesin dan peralatan. Banyak *parts* atau produk cacat yang bersumber dari kesalahan operator, ketidakmatangan proses produksi, dan rekayasa yang jelek ketika memperkenalkan produk baru, hanya dapat diatasi apabila memberikan pelatihan yang tepat dan cukup kepada seluruh karyawan.
- Manajemen perusahaan yang mengizinkan pelanggaran terhadap prosedur operasional standar melalui membolehkan “jalan pintas” meskipun untuk hal-hal yang sangat penting dan mendesak, pada akhirnya dapat berakibat fatal, karena semua orang akan menganggap boleh melakukan “jalan pintas” untuk menjadikannya sebagai alasan pembenaran terhadap kegagalan dalam proses perencanaan, dan lain-lain.
- Ukuran *batch* yang besar dalam jangka panjang hanya akan efektif untuk beberapa industri yang memiliki proses kontinu (*continuous process*), di mana pemberhentian proses akan mengakibatkan kerugian yang besar dan kondisi yang rumit. Dengan demikian tidak semua jenis industri apa saja harus memproduksi dalam ukuran *batch* yang sangat besar. Hal ini harus disesuaikan dengan situasi dan jenis industri tertentu.
- Manajemen modern telah meyakini bahwa tingkat perputaran inventori yang tinggi yang akan berkontribusi besar pada margin keuntungan (*profit margin*), bukan ukuran *batch* yang besar dalam proses produksi. Banyak perusahaan kelas dunia telah mencapai lebih dari 50 kali perputaran inventori per tahun.
- Pengubahan *parts* atau produk (*changeovers*) bukan merupakan hal yang menimbulkan masalah serius dalam proses produksi. Alasan utama tidak mengizinkan pengubahan *parts* atau produk yang diproduksi adalah sistem manajemen bisnis yang tradisional dan buruk karena ketidakmampuan mengadopsi prinsip-prinsip *Lean Manufacturing*.

Bagian C: Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicators* = KPIs)

Bagian C ini menilai tentang efektivitas Model Mental dan Perilaku Manajemen yang sekarang melalui pencapaian kinerja kunci dari organisasi.

Skor 6–18: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu memiliki kompetensi inti dan kebiasaan kuat dalam peningkatan proses terus-menerus. Perbaikan proses yang dilakukan adalah sangat efektif dalam mendukung pertumbuhan dan peningkatan kinerja organisasi. Perusahaan ini sedang dikendalikan oleh nilai-nilai yang berorientasi pelanggan. Manajemen organisasi sangat peduli pada kepuasan pelanggan sehingga mampu mengendalikan proses secara efektif melalui perbaikan terus-menerus yang konsisten.

Skor 19-42: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu masih menghadapi masalah. Meskipun organisasi ini di masa mendatang dapat saja berubah ke arah yang lebih baik, namun nilai-nilai tertentu yang dianut dan perilaku manajemen masih menjadi penghambat kemajuan untuk menjadi organisasi modern. Jika semua skor berada dalam range netral, maka tim penilai perlu melakukan beberapa intervensi kepada manajemen organisasi ini. Intervensi itu dapat berupa pelatihan Sistem Bisnis Lean (*Lean Business System training*) kepada pihak manajemen untuk meyakinkan mereka tentang nilai-nilai dan perilaku dari Manajemen Lean (*Lean Management*) dalam meningkatkan kinerja organisasi terus-menerus.

Skor 43-60: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur ini menghadapi masalah serius serta akan terus-menerus bermasalah dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja organisasi. Beberapa hal berikut akan dijumpai dalam organisasi bisnis manufaktur ini:

- Nilai-nilai dan struktur organisasi tidak mendukung peningkatan terus-menerus dalam area-area yang penting, sehingga menghambat pertumbuhan organisasi di masa kini maupun masa mendatang.
- Keluhan pelanggan terus-menerus menunjukkan proses yang jelek, apalagi disertai dengan alasan yang sama secara berulang-ulang menunjukkan ketidakmampuan manajemen dalam mengendalikan organisasi menuju bisnis berfokus pelanggan (*customers oriented business*).
- Penyerahan tepat waktu 100% merupakan ukuran kepuasan pelanggan yang umum, namun hal ini harus dikelola sedemikian rupa dengan memperhatikan tingkat perputaran inventori, bukan melalui penyediaan stok pengaman yang tinggi.
- Model Mental (Bagian A) dan Perilaku Manajemen (Bagian B) sangat lemah dalam organisasi bisnis manufaktur ini.

Bagian D: Kejadian-kejadian Spesifik

Bagian D ini menilai tentang tingkat kematangan bisnis modern. Kejadian-kejadian spesifik akan menunjukkan kematangan terhadap respons, kultural yang mendukung perilaku yang baik, motivasi manajemen dan karyawan organisasi, penyimpangan terhadap tindakan-tindakan preventif, dan gaya manajemen masih tradisional atau telah modern.

Skor 10–39: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu sedang dikelola oleh tim manajemen yang puas akan *status quo* atau tidak mau berubah. Beberapa hal berikut akan dijumpai dalam organisasi bisnis manufaktur ini:

- Tidak ada perubahan dalam manajemen organisasi ke arah yang lebih baik, masih berperilaku manajemen tradisional yang tidak mau berubah.
- Keingintahuan yang rendah dari orang-orang dalam organisasi ini terhadap hal-hal yang sedang berlangsung, mungkin juga disertai tingkat ketidakpedulian yang tinggi.
- Semangat kerja yang rendah disertai ketiadaan pengakuan dan penghargaan (reward and recognition) dalam perusahaan. Semangat yang rendah dapat diindikasikan melalui tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan dalam berbagai hal, kehilangan waktu kerja yang tinggi, tingkat kecelakaan kerja yang tinggi, tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi, dan lain-lain.

Skor 40-60: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur itu masih menghadapi masalah. Meskipun organisasi ini di masa mendatang dapat saja berubah ke arah yang lebih baik, namun nilai-nilai dan perilaku tertentu yang dianut oleh manajemen masih menjadi penghambat kemajuan menjadi organisasi modern. Jika semua skor berada dalam range netral, maka tim penilai perlu melakukan beberapa intervensi kepada manajemen organisasi ini. Intervensi itu dapat berupa pelatihan Sistem Bisnis Lean (*Lean Business System training*) kepada pihak manajemen untuk meyakinkan mereka tentang nilai-nilai dan perilaku dari Manajemen Lean (*Lean Management*) untuk meningkatkan kinerja organisasi modern.

Skor 61-100: menunjukkan organisasi bisnis manufaktur ini telah berhasil mengadopsi nilai-nilai dan prinsip-prinsip sistem bisnis Lean menuju organisasi modern. Beberapa hal berikut akan dijumpai dalam organisasi bisnis manufaktur ini:

- Manajemen organisasi secara jelas menunjukkan kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, dan perilaku yang peduli pada kinerja karyawan untuk menciptakan perusahaan masa depan yang lebih baik serta berorientasi pada pelanggan.
- Terdapat pemahaman yang baik antara manajemen dan karyawan dalam bisnis manufaktur modern, yang berupaya terus-menerus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pertumbuhan bisnis.