

Studi Kasus tentang merancang intervensi tingkat perusahaan untuk mempromosikan produktivitas dan kondisi kerja di UKM

Program Kluster Tirisano UNIDO

1. Masalah

Dalam sektor otomotif Afrika Selatan, tingkat daya saing secara umum masih di belakang perusahaan-perusahaan internasional. Perusahaan-perusahaan lapis 2 / UKM menghadapi kesenjangan yang sangat lebar dalam hal kapasitas, dan pemahaman mereka terhadap prinsip-prinsip pengolahan kelas dunia masih tergolong rendah.

Pada saat bersamaan, Original Equipment Manufacturers (OEM) dan produsen komponen otomotif lapis pertama di tingkat lokal maupun internasional menuntut standar yang lebih tinggi terkait mutu, biaya, pengiriman dan, pada tingkatan tertentu, keahlian teknis. Pada umumnya mereka tidak puas dengan daya saing sub-pemasok mereka.

Tekanan persaingan yang ketat dan margin yang kecil di sector ini juga menjadi pendorong untuk melakukan penghematan biaya hingga ke rantai suplai karena terkait dengan standar kondisi kerja yang lebih rendah, terutama di perusahaan-perusahaan lapisan lebih rendah.

Dalam banyak kasus, perusahaan lapis 2 tidak dilibatkan dalam inisiatif langsung yang diluncurkan sebagian besar OEM dan oleh karena itu tidak memperoleh manfaat dari keahlian internasional, seperti halnya dalam usaha patungan internasional dan partisipasi multinasional dalam program-program peningkatan daya saing dan mereka diharuskan untuk mengatasi tantangan ini sendiri.

2. Jenis intervensi apa yang kita bicarakan?

The Automotive Industry Development Centre (AIDC), sebuah lembaga pelaksana yang merupakan bagian dari departemen pembangunan ekonomi tingkat provinsi, telah mengembangkan program daya saing pengolahan tahun 2002 bekerjasama dengan CII (Confederation of Indian Industries) dan UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) yang disebut ‘Tirisano’, untuk para pemasok otomotif Afrika Selatan.

Program ini difokuskan untuk meningkatkan daya saing pemasok melalui pelaksanaan *Lean manufacturing* yang ditargetkan untuk keselamatan, mutu, biaya, pengiriman, penghematan listrik dan peningkatan moral sambil mengalihkan keterampilan dan sarana Peningkatan secara Berkelanjutan ke tim-tim pilihan klien. Dikarenakan sifat Program ini, peningkatan proses/daya saing dapat dikaitkan dengan manfaat seperti pengurangan lembur, peningkatan produktivitas, penghematan listrik dan pengelolaan utilitas yang lebih baik.

Pemilihan UKM untuk program percontohan ini didasarkan pada karakteristik berikut:

- Pemasok komponen otomotif berdasarkan di daerah sasaran
- Jumlah pekerjanya berkisar antara 27 sampai 126 orang
- Perusahaan-perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja Mutu, Biaya dan Pengiriman
- 1 perusahaan pemberdayaan ekonomi masyarakat kulit hitam
- 1 perusahaan bagi individu yang kurang beruntung

Kelima perusahaan yang ditargetkan dalam program percontohan ini mewakili 371 orang pekerja, dimana 248 di antaranya sudah mengikuti pelatihan melalui program percontohan ini.

Program ini melibatkan berbagai bentuk dukungan di tingkat perusahaan. Pertama, ahli mesin atau ‘penasehat industri’ yang ditugaskan ke perusahaan untuk melaksanakan orientasi manajemen dan inisiatif peningkatan kesadaran di tingkat perusahaan. Penasehat industri ini kemudian mengadakan penilaian diagnostic untuk menunjukkan bidang-bidang intervensi apa yang dibutuhkan agar dapat meningkatkan pengoperasian perusahaan. Beberapa intervensi dibahas dan disepakati bersama manajemen perusahaan, dan penasehat ini memberi pelatihan dan bekerjasama dengan perwakilan perusahaan untuk melaksanakan intervensi selama jangka waktu 6 bulan (pada tahap-tahap selanjutnya, program direvisi menjadi 12 bulan).

Program ini juga menciptakan platform untuk berbagi informasi tentang peningkatan berkelanjutan di kalangan perusahaan di kluster ini. Beberapa rapat kajian bulanan kemudian diadakan, dimana perusahaan-perusahaan ini memberi masukan tentang kegiatan bulanan mereka dan mengevaluasi kemajuan yang dicapai terkait program tersebut, menetapkan beberapa target baru dan menawarkan nasehat dan soolusi untuk perusahaan yang menjadi tuan rumah rapat tersebut.

Hasil yang dicapai dapat digolongkan menjadi dua level: alih keterampilan terkait sarana dan tehnik pengolahan kelas dunia ke seluruh perusahaan oleh pakar mesin AIDC dan peningkatan terukur hingga ke bagian penting dari kinerja perusahaan.

Manfaat menyeluruh untuk perusahaan antara lain adalah:

- ✓ Komunikasi yang lebih baik di rantai produksi dan di tingkat manajemen
- ✓ Hubungan yang lebih baik antara manajemen dengan pekerja
- ✓ Pemahaman/peningkatan kesadaran di kalangan manajemen senior tentang system baru
- ✓ Perubahan budaya
- ✓ Pelatihan tentang kesadaran
- ✓ Partisipasi dari para staf
- ✓ Dukungan penuh untuk melakukan perubahan
- ✓ Pelaksanaan program peningkatan terus-menerus dan berkelanjutan
- ✓ Memenuhi persyaratan pelatihan dan sistem pengelolaan mutu
- ✓ Peningkatan pemahaman tentang kebutuhan konsumen
- ✓ Peningkatan efisiensi dan penghematan biaya

Kombinasi hasil yang dilaporkan ke lima perusahaan yang berpartisipasi dalam program percontohan ini antara lain:

- 843 label merah ditemukan dalam kegiatan 5S dimana 773 di antaranya sudah dihapus (label merah menunjukkan masalah keselamatan dan mutu, pemeliharaan dan perawatan)
- 751 limbah telah diidentifikasi dimana 563 di antaranya sudah dihapus (limbah mencakup produksi yang berlebihan, inventaris, transportasi, waktu diam, pergerakan operator, mutu yang buruk).

Hasil perusahaan tertentu – poin penting

Perusahaan 1 : 75% penghematan waktu untuk pergantian pengoperasian

Perusahaan 2: 60% peningkatan output di satu lini produksi

Perusahaan 3: 35% pengurangan stok barang jadi yang tertahan di gudang

Perusahaan 4: 67% peningkatan produktivitas pekerja secara keseluruhan

Perusahaan 5: 50% peningkatan output produksi

3. Strategi pelaksanaan

Program percontohan Tirisano diadakan melalui kemitraan UNIDO, AIDC dengan sumber daya dari Departemen Perdagangan dan Industri serta para pendonor lain. Program percontohan ini melibatkan Ford Motor, dan secara khusus, ia meminta kontribusinya dalam bentuk fasilitas konferensi, validasi program dan umpan balik untuk memastikan konsistensi dengan spesifikasi yang diharuskan, dan pemilihan perusahaan.

Setelah program percontohan ini, pada tahun 2009, DTI menyetujui kontrak proyek 3 tahun yang dikelola oleh UNIDO dimana AIDC dikontrak untuk melaksanakan Automotive Component Supplier Development Programme (ACSDP) yang memberikan layanan ke 65 perusahaan otomotif nasional (Lapis 1 dan 2) di Afrika Selatan selama tiga tahun. Partisipasi dan keterlibatan Ford Nissan, GMSA, DaimlerChrysler dan VWSA diimbangi dengan kluster yang melibatkan rantai suplai mereka.

Walaupun penerima manfaat akhir dari program ini adalah pemasok komponen otomotif, namun proyek ini juga bertujuan untuk memberi manfaat kepada AIDC, agar dapat meningkatkan kapasitasnya dalam menyediakan layanan secara komersial dan berkelanjutan, dan DTI, yang dapat meningkatkan kapasitasnya dalam memantau dan menilai program ini maupun program sejenis lainnya.

Tirisano dan ACSDP disubsidi oleh DTI, tapi perusahaan-perusahaan peserta membayar iuran yang berjumlah sekitar 26% dari total biaya (R7500 per bulan selama 13 bulan, berjumlah kurang lebih USD 7500). Pada tahap selanjutnya, beberapa upaya dilakukan untuk meningkatkan pemulihan biaya, dengan menaikkan iuran perusahaan. Pada tahap kedua program, perusahaan membayar antara 26% sampai 55% dari biaya layanan yang mereka terima.

4. Faktor keberhasilan dan pelajaran yang diperoleh

Kajian tentang pengalaman menyebutkan beberapa aspek yang dianggap penting untuk mencapai keberhasilan dan kelangsungan program ini, dari segi teknis, kelembagaan dan keuangan.

Aspek teknis

- Jangka waktu siklus layanan: jangka waktu program bantuan diperpanjang dari 6 menjadi 12 bulan agar dapat meningkatkan dampak dan kelangsungan pelatihan
- Beberapa topik dan bidang pelatihan dan bantuan ditambahkan untuk meningkatkan cakupan dan dampak program (pelatihan tentang produksi bersih dan pengawasan) dan lain-lain telah diidentifikasi sebagai bidang pelatihan pelengkap
- Peluncuran pelatihan dan bantuan dalam pelatihan menggunakan bahasa setempat juga telah diberikan

Aspek kelembagaan dan keuangan

- Melanjutkan dan memperkuat partisipasi OEM dan perusahaan pelopor industri diakui sebagai hal yang penting untuk mendukung relevansi program ini dan dukungan dari para pemasok
- Kemampuan individu para pakar diakui sebagai faktor yang penting untuk menentukan mutu dan dampak layanan. Beberapa alat diagnostik diperkenalkan untuk mendukung pakar dalam memberikan bantuan ke perusahaan dan memiliki dasar yang standar untuk membimbing bantuan mereka.
- Pentingnya koordinasi antar program dalam industri otomotif ditegaskan dan pentingnya membuat dan memelihara hubungan dengan asosiasi bisnis diakui sebagai hal yang perlu ditingkatkan
- Beberapa upaya dilakukan untuk meningkatkan kelangsungan program ini secara financial dengan meningkatkan iuran perusahaan. Namun perusahaan yang memiliki kapasitas paling lemah dan butuh sebagian besar bantuan, diakui juga memiliki kemampuan bayar yang paling kecil. Untuk itu, pendekatan yang fleksibel diterapkan untuk mengatasi masalah ini.