

# Studi Kasus dalam merancang intervensi tingkat perusahaan mempromosikan produktivitas dan kondisi kerja di UKM **Program Peningkatan Kemampuan Pemasok secara Efektif Nike**

## **1. Apa persoalan yang perlu diselesaikan?**

Pengolahan garmen yang dikaitkan dengan rantai suplai global adalah sumber pekerjaan yang besar di berbagai negara berkembang dan negara yang sedang berkembang dengan pesat (*emerging countries*). Pengolahan garmen juga sering dianggap sebagai industri ‘perintis’ untuk diversifikasi yang berorientasi pada ekspor.<sup>1</sup>

Sementara integrasi perusahaan pemasok dalam rantai suplai global melibatkan akses pasar yang luas dan dapat menawarkan kesempatan untuk melakukan peningkatan (*upgrading*), hal ini juga merupakan ketentuan dan tekanan yang menantang. Secara khusus, dalam industri garmen, ada kecenderungan yang semakin meningkat pada permintaan akan waktu produksi yang lebih singkat, pesanan dalam jumlah kecil, produk dan gaya yang semakin beragam, serta harga satuan yang lebih murah.

Di samping itu, ada beberapa kekhawatiran bahwa kecenderungan tersebut dapat menimbulkan dampak negatif terhadap kondisi kerja, terutama jam kerja yang lama, pekerjaan berbahaya dan upah kecil. Kondisi kerja yang buruk sebaliknya akan menjadi perhatian yang meningkat bagi sebagian *buyer* internasional, mereka mengharapkan pemasok mematuhi peraturan tenaga kerja dan lingkungan hidup tertentu, di samping mengirim barang dengan harga, jadwal waktu dan pertimbangan bisnis utama lainnya.

Nike sudah memiliki beberapa program untuk menilai dan melatih pemasoknya dengan tujuan untuk mengatasi tantangan dalam pengelolaan rantai suplai dan kondisi kerja. Studi kasus ini difokuskan pada program peningkatan kapasitas untuk mempromosikan praktek manajemen *Lean Manufacturing* di kalangan pemasok pakaian.

---

<sup>1</sup> Catatan: studi kasus ini sebagian besar didasarkan pada Distelhorst et. al. 2015 ‘Does Lean Improve Labor Standards? Management and Social Performance in the Nike Supply Chain’.

## 2. Apa jenis intervensi yang kita bicarakan?

Nike telah memperkenalkan program kemampuan pemasok *Lean manufacturing*: program ini mencakup pelatihan tentang *Lean manufacturing*, promosi penerapan praktek *Lean manufacturing*, dan penilaian untuk memperkuat penerapan praktek-praktek *Lean manufacturing* di kalangan pemasok. Program ini bertujuan untuk mendukung pemasok dalam mengatasi masalah waktu produksi yang lebih singkat secara lebih efektif dan masalah jumlah pesanan yang kecil, serta meningkatkan efisiensi mereka secara keseluruhan, disamping juga menghasilkan peningkatan kondisi kerja.

Sistem *Lean* Nike ini merupakan adaptasi dari sistem produksi Toyota terkenal yang diterapkan untuk industri sepatu, kemudian garmen, dan pengolahan.

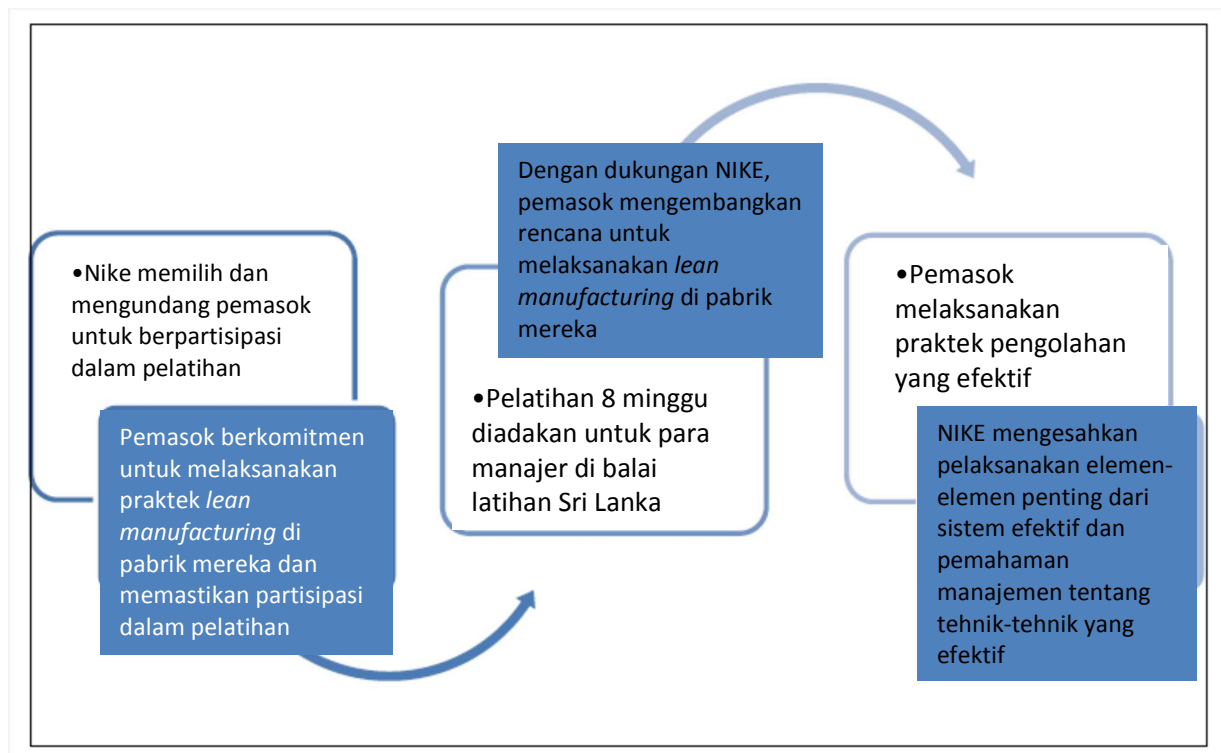
Sistem *Lean* Nike ini memiliki beberapa elemen penting, melibatkan: upaya untuk mengidentifikasi aliran nilai yang utama dan mengorientasikan produksi berdasarkan konsep ini, mengimbangi proses produksi dengan menggunakan *takt-time*<sup>2</sup>, menghapus limbah dengan cara mengurangi penyangga inventaris (*inventory buffer*) dan pekerjaan yang sedang berlangsung (WIP); meningkatkan partisipasi operator dalam mengendalikan mutu dan menyelesaikan masalah untuk mencapai peningkatan secara berkelanjutan; meningkatkan stabilitas operasional dengan pekerjaan yang sudah distandarisasikan dan tehnik pengelolaan secara visual' (Distelhorst et. al. 2015: 8).

Setelah mengembangkan dan melaksanakan program ini di kalangan pemasok sepatunya, Nike mengirim program ini ke pemasok pakaiannya. Terkait target, program ini difokuskan pada pemasok yang memiliki hubungan kerja yang lama dengan Nike, dimana banyak di antaranya berasal dari negara berkembang dan negara yang sedang berkembang dengan pesat (*emerging countries*) antara lain Thailand, India, China, Sri Lanka, Vietnam, dan Malaysia.

---

<sup>2</sup> Tak-time dihitung sebagai waktu ketersediaan untuk melaksanakan kegiatan produksi dibagi permintaan konsumen

Langkah penting dalam melaksanakan program ini di kalangan produsen pakaian disajikan di bawah ini.



Nike melaporkan berbagai manfaat yang diperoleh dari program ini dalam hal kinerja bisnis. Sebagai contoh, untuk tahun anggaran 2010-2011, mengindikasikan hal-hal berikut:

- ☐ pengurangan tingkat produk cacat sebesar 50%
- ☐ waktu produksi 40% lebih cepat
- ☐ produktivitas meningkat sebesar 20%
- ☐ 30% pengurangan waktu yang dibutuhkan untuk memperkenalkan produksi model baru

Walaupun program ini difokuskan pada sistem dan praktek *Lean manufacturing*, namun juga berhasil meningkatkan kondisi kerja.

Para peneliti independen telah menganalisa data dari penilaian terhadap kepatuhan pekerja di 304 pemasok Nike di Negara-negara negara yang sedang berkembang dengan pesat (*emerging*

*countries*) (68 di antaranya telah mengadopsi praktek *Lean manufacturing*), untuk mengetahui apakah ada kaitan antara penerapan *Lean manufacturing* dengan peningkatan kondisi kerja seperti yang dijumpai dalam laporan pemantauan tentang kepatuhan pekerja untuk pabrik-pabrik ini. Mereka melihat data dari Negara-negara yang sedang berkembang dari waktu ke waktu tentang perusahaan yang telah melaksanakan *Lean manufacturing* dan yang tidak melaksanakannya, dan mereka mengontrol faktor-faktor berpengaruh lainnya.

Analisa ini menunjukkan bahwa bagi perusahaan-perusahaan tersebut, penerapan praktek *Lean manufacturing* ini telah berhasil mengurangi tingkat ketidakpatuhan terhadap peraturan tenaga kerja sebesar 15%, terutama peraturan yang terkait dengan kompensasi dan waktu kerja. Sifat perubahan kepatuhan ini (yang difokuskan pada kompensasi dan jam kerja) menunjukkan bahwa kaitan antara penerapan praktek manajemen *Lean manufacturing* dengan kondisi kerja sebagian besar dapat dijelaskan melalui fakta bahwa *Lean manufacturing* telah menyebabkan perubahan praktek tenaga kerja dan SDM. Secara khusus, *Lean manufacturing* membutuhkan investasi yang lebih besar untuk mengadakan pelatihan untuk para pekerja dan kebijaksanaan yang lebih besar dari para pekerja, karena pekerja dalam sistem yang efektif diharapkan melaksanakan tugas yang berada di luar tugas yang diwajibkan dalam sistem produksi massal yang standar: sebagai contoh, pekerja dilibatkan dalam upaya untuk memecahkan masalah bersama dan ikut mengawasi mutu di area kerja mereka. Tingkat partisipasi yang lebih tinggi dari para pekerja dan investasi di bidang pelatihan pekerja menunjukkan bahwa manajer punya insentif untuk meningkatkan kondisi kerja agar dapat memberi motivasi dan mempertahankan pekerja terampil.

Cara lain yang juga dapat digunakan untuk menjelaskan kaitan antara *Lean manufacturing* dengan peningkatan kondisi kerja adalah sistem manajemen: *Lean manufacturing* menghasilkan peningkatan kapasitas manajemen dan proses yang lebih efektif, yang dapat memfasilitasi kepatuhan terhadap aspek-aspek tertentu dari peraturan tenaga kerja, seperti peraturan tentang Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Analisa tentang data dalam penelitian ini tidak melihat adanya bukti bahwa mekanisme di perusahaan-perusahaan tersebut telah dikaji, namun beberapa penelitian lain mengusulkan bahwa ini adalah dimensi yang penting dari hubungan antara *Lean manufacturing* dengan kondisi kerja.

Fokus Nike pada upaya untuk mempromosikan *Lean manufacturing* dalam rantai suplainya terus dilakukan sejak program ini mulai dilaksanakan. Nike terus berupaya meningkatkan kemampuan pemasoknya dan telah merevisi dan mengembangkan program *Lean Nike* untuk mencakup elemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Di samping itu, *Lean manufacturing* juga telah dimasukkan dalam peraturan Code Leadership Nike. Ini adalah peraturan dimana para pemasok Nike dinilai dan diberi peringkat secara berkala, sehingga memberi implikasi terhadap hubungan bisnis mereka. Penerapan praktek *Lean manufacturing* merupakan salah satu syarat untuk dapat diberi peringkat yang lebih tinggi dalam skema ini.

### **3. Faktor keberhasilan dan pelajaran yang diperoleh**

#### *Nilai bersama (Shared value)*

Program *Lean manufacturing* Nike yang difokuskan pada upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memberi manfaat usaha serta memberi hasil sosial yang positif dalam hal kondisi kerja yang lebih baik. Program ini menciptakan nilai untuk berbagai pemangku kepentingan: ia memberi keuntungan kepada pemasok, yang menikmati produktivitas, mutu dan kemampuan yang lebih tinggi untuk memenuhi permintaan *buyer*, program ini juga memberi manfaat kepada para pekerja, yang melihat perubahan positif pada kondisi kerja mereka, dan program ini juga memberi manfaat kepada *buyer*, yang memperoleh keuntungan dari rantai suplai yang lebih efisien dan resiko reputasi yang lebih kecil akibat kondisi kerja yang buruk. Nilai ‘bersama’ yang diciptakan program ini dapat menjadi faktor penting dalam memfasilitasi mekanisme penguatan diri melalui perubahan-perubahan positif yang dapat diperoleh para pemangku kepentingan.

#### *Hubungan rantai suplai dengan peran lead buyers*

Di sektor-sektor seperti pakaian dan sepatu, beberapa *lead buyers* skala besar biasanya memiliki pengaruh besar, terutama pemasok lapisan pertama. Fakta bahwa program ini ditawarkan oleh seorang *buyer* adalah faktor penting yang mempengaruhi partisipasi para pemasok. Di samping itu, fakta bahwa pelaksanaan praktek *Lean manufacturing* diverifikasi oleh *buyer* tersebut dan dimasukkan ke dalam formulir penilaian kemungkinan besar akan menjadi insentif dalam menerapkan praktek-praktek *Lean* paska pelatihan.

Dalam menetapkan target untuk program Lean-nya, Nike memfokuskan perhatiannya pada para pemasok yang telah lama menjalin hubungan kerja dengannya. Hubungan kerja yang lama dan alih daya secara berkelanjutan adalah faktor penting yang mempengaruhi komitmen para pemasok terhadap program dan upaya peningkatan.

#### *Komitmen, kapasitas dan kelangsungan*

Program ini adalah program yang besar. Nike sudah memiliki staf terlatih, mendirikan fasilitas pelatihan, dan stafnya memiliki partisipasi besar selama bertahun-tahun dengan para pemasok baik di tingkat pimpinan maupun operasional. Oleh karena itu, intervensi ini memperoleh manfaat dari investasi besar yang ditanamkan Nike serta dari hubungan dan pengaruhnya dalam rantai suplai.

Program yang memungkinkan *Lean* juga membutuhkan komitmen dan investasi substantif dari para pemasok. Program ini mewajibkan partisipasi para manajer senior dalam program pelatihan residensial selama 8 minggu, mereka diharapkan untuk menutup biaya pelatihan, dan memiliki kemauan untuk melaksanakan perubahan-perubahan besar dalam organisasi kerja di pabrik masing-masing.