

Unsur Budaya Sebagai Faktor Pendukung Keberhasilan *JUST-IN-TIME (JIT)*

Trimanto Setyo Wardoyo

Dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi – Universitas Kristen Maranatha

Abstrak: Sistem Just-In-Time (JIT) yang ditemukan di Jepang dan berkembang ke berbagai negara saat ini sungguh sangat fenomenal. Melalui makalah ini penulis mencoba membahas bagaimana system itu berhasil diterapkan di Jepang yang dipicu oleh latar belakang budaya yang mendukung implementasi JIT. Selain itu dibahas juga secara selintas perbandingan dengan budaya Amerika dalam konteks penerapan JIT, serta kemungkinan Implementasi JIT di Indonesia. Melalui analisis sederhana diketengahkan beberapa indicator budaya bangsa Indonesia yang masing-masing indicator tersebut bisa berpengaruh positif atau negatif menunjang keberhasilan implementasi JIT di Indonesia.

Kata Kunci: *Just-in-time; budaya.*

Pendahuluan

Sejarah mencatat bahwa sekitar tahun 1980-an sejumlah orang Amerika datang ke Jepang bersama-sama untuk mempelajari apa yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Jepang (terutama Toyota), sehingga perusahaan bisa demikian berhasil. Dari hasil studi tersebut dapat diidentifikasi 14 macam hal yang telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Jepang tersebut. Tujuh macam hal mereka sebut sebagai penghargaan untuk karyawan (*respect for people*), dan tujuh macam hal yang lain disebut sebagai eliminasi pemborosan (*elimination of wast*). Tujuh hal yang terakhir merupakan elemen-elemen dari apa yang disebut sebagai *Just-In-Time (JIT)* saat ini (Hay; 1988, 10-11).

Ketujuh elemen *Just-In-Time (JIT)* tersebut adalah: *elimination of waste, quality, uniform plant load, reduced setup time, overlapping operations, pull system (linking operations)*, dan *JIT purchasing*. Akan tetapi meskipun ketujuh elemen tersebut hadir dalam suatu organisasi, JIT tak dapat dilaksanakan jika tidak ada elemen lain yang menggerakkan, yaitu elemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang *involve* dalam totalitas JIT adalah apa yang oleh Hay disebut sebagai *missing ingredient*, yang harus merasuk ke dalam setiap elemen JIT lainnya. Oleh Hay elemen sumber daya manusia ini disebut sebagai *total employee involvement*.

Mengapa Jepang Lebih berhasil dalam Implementasi JIT Dibandingkan Amerika ?

Meskipun telah mampu meng-identifikasi hakekat JIT dan memahami bagaimana menerapkannya, tetapi implementasi JIT di Amerika tidak seberhasil sebagaimana implementasi di Jepang. Hal ini bukan karena JIT adalah milik dan bermula dari Jepang, karena diakui bahwa pada hakekatnya JIT adalah sesuatu yang universal. JIT bukanlah dominasi Jepang; akan tetapi Jepang telah telah mengemasnya dengan baik. Faktor penentu keberhasilan Jepang dalam JIT adalah adanya *total employee involvement* yang membudaya pada perusahaan-perusahaan Jepang.

Budaya masyarakat Jepang yang senantiasa *concern* dan loyal terhadap perusahaan di mana ia bekerja, bisa bekerja sama dalam team (*teamwork*), dan merasa memiliki perusahaan (*sense of belonging*), telah memungkinkan JIT bisa terlaksana dengan baik. Orang Jepang juga terkenal sebagai pekerja keras dan ulet. Budaya seperti ini telah mendarah daging dalam diri masyarakat Jepang dan menjadi pola perilaku keseharian. Budaya yang terpola dalam perilaku ini secara langsung terbawa pada lingkungan kerjanya. Tidak mengherankan bahwa banyak manajer di Jepang tidak mengetahui bahwa apa yang mereka lakukan sebenarnya adalah bekerja dalam kerangka JIT.

Sementara budaya semacam itu, *employee involvement*, dan *teamwork*, tidak terbiasa pada masyarakat Amerika (Barat), yang lebih menonjolkan pada segi individual. Budaya semacam ini harus dikembangkan dalam intern perusahaan sendiri jika menginginkan JIT bekerja. Akan tetapi motivasi, kebu-tuhan, dan tingkat kepuasan setiap pekerja tidak akan sama, meskipun mereka bekerja pada perusahaan yang sama. Dengan demikian sulit bagi perusahaan untuk menyeragamkan dan menyelaraskan setiap komponen bawaan individu tersebut ke dalam suatu kerangka lingkungan yang homogen semacam temwork. Ini adalah kenyataan, tapi sekaligus kendala besar dalam keberhasilan implementasi JIT di Amerika.

Perilaku Organisasi dalam JIT

Prinsip dasar JIT adalah eliminasi pemborosan. Eliminasi pemborosan yang tidak terbatas pada persediaan saja, tetapi seluruh aspek operasi organisasi perusahaan dari produksi hingga distribusi. Jika diasumsikan bahwa JIT adalah suatu sistem, maka jika sistem tersebut telah terbentuk dengan baik, maka siapapun yang melaksanakan seharusnya dapat berjalan baik pula. Dalam praktik, sistem dapat merubah pola perilaku individu maupun kelompok, yang secara kumulatif perilaku kelompok ini dapat menjadi pola perilaku organisasi. Jika dikembalikan pada asumsi bahwa pada hakekatnya setiap manusia adalah baik, maka tanpa sistem segala sesuatu akan dapat berjalan dengan baik pula. Di sini sistem tak diperlukan lagi. Dalam hal

ini perilaku mengatasi sistem. Karena itu harus diakui bahwa sebenarnya terdapat interaksi antara sistem dan perilaku manusia.

Dalam perkembangannya, JIT bukan sekedar sistem. JIT lebih merupakan suatu falsafah, suatu filosofi yang berupaya menggali potensi untuk mengeliminasi semua bentuk pemborosan. Intinya adalah mengupayakan efisiensi secara berkelanjutan. Tidak saja perusahaan, lebih-lebih setiap orang, setiap pekerja yang ada di dalam perusahaan harus berpola pikir efisien. Berpola pikir efisien berbeda dengan melakukan tugas secara efisien. Pola pikir dan pola perilaku efisien lebih merupakan pola/falsafah hidup yang dihayati dan mengalir dalam kesadarannya. Jadi bukan sekedar efisien secara mekanis karena ukuran-ukuran dan pelaksanaan prosedur yang sudah ada di dalam pelaksanaan tugas. Akan tetapi pola perilaku yang memungkinkan pekerja untuk berinteraksi dengan lingkungan secara memadai, dapat mengembangkan inovasi secara maksimal dan merasa dipacu untuk selalu berupaya bagaimana menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.

Sumber-sumber harus dimanfaatkan seefisien mungkin tanpa mengurangi penghargaan terhadap sumber daya manusia. Setiap perilaku karyawan, manajer, dan keputusan organisasi harus mencerminkan komitmennya terhadap efisiensi. Ini adalah hal pertama yang harus diusahakan dan tertanam dalam-dalam di setiap aspek perilaku. Konsep dan komitmen ini selanjutnya dapat dijadikan salah satu unsur budaya perusahaan, meskipun intisari budaya perusahaan yang akan ditonjolkan mungkin jauh dari istilah efisiensi.

Iklim yang Kondusif bagi Mekarnya JIT

Hay (1988,171) mengidentifikasi keadaan (iklim) guna keberhasilan implementasi JIT dalam empat bagian, yaitu :

1. *Leadership* yang kuat dari CEO (atau manajemen puncak lainnya).
2. Etika perusahaan yang mendorong inovasi dan memungkinkan karyawan merasa bahwa mereka dapat berbuat sesuatu yang benar-benar berbeda.
3. *Teamwork* dalam departemen di semua tingkat bisnis, maupun kerjasama antar departemen.
4. Keterampilan karyawan disesuaikan dengan job mereka dan mereka dipacu untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

Keempat bagian yang ditunjuk oleh Hay sebagai iklim yang subur bagi mekarnya JIT tersebut semuanya merupakan tuntutan pola pikir dan perilaku dari penyelenggara perusahaan, baik para karyawan maupun manajer.

JIT meskipun terkesan universal, tapi bahkan masyarakat barat sendiri menganggap, pola pikir ini harus dikembangkan oleh perusahaan sendiri. Untuk itu diperlukan *leadership* yang kuat, sebagai agen perubahan yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan, baik secara individu maupun kelompok. *Leadership* yang kuat sangat esensial dalam JIT sebagai pemicu anggota kelompok untuk lebih termotivasi dan lebih meningkatkan

kompetensinya dalam pekerjaan, yang selanjutnya diarahkan pada tujuan perusahaan sesuai falsafah yang melandasi JIT.

Dapat pula diketengahkan bahwa sebagian besar keputusan operasional dalam kerangka JIT lebih banyak dilakukan oleh individu pada *shop-floor*. Hal ini menghendaki suasana yang dapat mendukung keberanian karyawan untuk mengambil sikap yang terbaik terhadap masalah yang dihadapi. Suasana dan kebebasan untuk inovasi hendaknya menjadi bagian pola pikir dan perilaku di seluruh jajaran organisasi. Setiap karyawan dalam batas-batas yang dimiliki berada pada situasi yang senantiasa menantang untuk berkembang serta menunjukkan kontribusinya yang terbaik bagi perusahaan. Ini akan lebih berkembang lagi, jika sikap ini secara etis diakui dan dihargai oleh pemimpin/perusahaan. Keadaan ini memberi peluang yang lebih besar bagi karyawan untuk berkreasi, mengembangkan kreativitas, sekaligus memperoleh kepuasan dalam bentuk aktualisasi diri.

Oleh karena filosofi JIT adalah elimiasi pemborosan, maka perusahaan hanya akan melakukan produksi (bahkan kegiatan), jika memang diperlukan/ada permintaan. Ini disebut *pull system*. Berkaitan dengan hal ini harus selalu ada kesadaran dari pimpinan dan karyawan dari setiap lini produksi, departemen atau divisi untuk berpola pikir dan berwawasan luas. Bahwa keberhasilan perusahaan merupakan tanggung jawab bersama, dan untuk itu diperlukan koordinasi dan *teamwork* yang baik di setiap departemen, divisi atau bagian. Setiap pimpinan dan karyawan dari masing-masing departemen tidak merasa bahwa departemennyalah yang paling penting. Semua departemen/bagian adalah penting, dan tidak ada *syndroma* "not invested here" yang dapat mengganggu kualitas produksi. Dan kita tahu bahwa masalah kualitas adalah salah satu elemen penting dalam JIT. Perilaku dan pola pikir setiap anggota organisasi harus berangkat dari kepentingan perusahaan secara keseluruhan, serta menghindari sejauh mungkin pola pikir "sub optimasi" yang dapat menciderai keselarasan operasi perusahaan.

Pada sisi lain filosofi JIT telah meletakkan landasan yang lebih kokoh bagi pentingnya "the right man in the right place". Tak ada peluang bagi seseorang untuk melakukan tugas di luar kecakapannya. Semua tugas merupakan tugas penting yang harus dilaksanakan sebaik mungkin. Setiap anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok harus selalu diilhami pemahaman bahwa kualitas adalah sasaran yang sangat primer. *Rework* dan *scrap* adalah sesuatu yang juga ingin dieliminir dalam JIT. Karena itu pola pikir untuk selalu mengutamakan kualitas harus ditumbuhkembangkan dalam perusahaan. Begitu pula hasrat dan motivasi untuk selalu meningkatkan kemampuan hendaknya dapat tumbuh subur dan tercermin dalam pola pikir maupun perilaku setiap anggota organisasi. Hal-hal tersebut merupakan aspek penting untuk berkembangnya JIT.

Mengembangkan dan Mengelola Budaya dalam JIT

Dari bahasan di atas setidaknya dapat diketahui gambaran ringkas mengenai perilaku dan pola pikir bagaimana yang sesuai dalam kerangka JIT. Pola pikir, perilaku, nuansa, suasana dan faktor bawaan lain dari individu dan kelompok akan membentuk lingkungan organisasi. Selanjutnya lingkungan tersebut dapat menjadi masukan yang penting bagi dirumuskannya budaya perusahaan.

Walaupun perilaku dapat menjadi embrio terbentuknya suatu budaya, namun ternyata budaya jauh lebih dalam dari sekedar perilaku. Edgar Schein sebagaimana dikutip oleh Gde Prama (1990) mengemukakan model tiga tingkat kultur (budaya) yang mencakup :

First, culture is composed of technology, art, audible and visible behavior pattern, and other aspects of culture that easy to see but hard to interpret without understanding of other level, we will denote it by the term behavior. Second, culture reveal how people communicate, explain, rationalize and justify what they say and do as community, we denote it with the term justification or communication. Third, culture goes deeper, it consist of people ideas and assumptions that govern their communication, justification and beha- vior, we denote this level by the term culture.

Namun demikian ternyata bahwa unsur perilaku (*behavior*) tetap merupakan unsur dominan dalam budaya. Berbagai komponen pola pikir, perilaku dan berbagai aspek dalam organisasi yang hadir akan berinteraksi dan membentuk budayanya sendiri, khas organisasi tersebut. Dalam organisasi yang beroperasi dalam kerangka JIT paling tidak harus dapat mengembangkan budaya yang memungkinkan suasana dan kondisi yang diidentifikasi Hal tersebut di atas dapat terwujud dalam organisasi. Jika tidak, sulit sekali JIT dapat terlaksana dengan baik.

Jika formulasi budaya yang ingin dihadirkan dalam organisasi telah terbentuk, perlu dikelola dengan baik. Harus diusahakan agar budaya ini dapat merasuk ke dalam pola pikir dan perilaku setiap anggota organisasi, baik yang lama maupun yang baru. Untuk itu perlu sosialisasi yang berkelanjutan. Adalah wajar akan terjadi konflik bagi mereka yang merasa tidak cocok dengan formulasi budaya yang ada. Tapi jika manajemen organisasi yakin bahwa budaya tersebut vital bagi tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi dapat menyediakan *soft landing* bagi karyawan yang resisten terhadap kehadiran budaya tersebut.

Peluang Implementasi JIT di Indonesia : Analisis Budaya

Sekarang timbul pertanyaan. Bagaimana peluang implementasi JIT di Indonesia dipandang dari sudut perilaku (budaya)? Pertanyaan ini harus dijawab melalui penalaran yang hati-hati, mengingat keragaman bangsa Indonesia yang sangat besar. Pola pikir dan pola perilaku yang muncul sebagai

abstraksi budaya yang melatarbelakangi setiap individu bangsa Indonesia sangat ber-agam pula. Namun demikian terdapat unsur-unsur budaya yang hampir selalu hadir di keragaman individu bangsa Indonesia. Paling tidak ada empat pola perilaku yang umum ditemui pada bangsa Indonesia, yaitu :

1. Kecenderungan untuk patuh pada pimpinan

Kecenderungan ini muncul sebagai warisan budaya hubungan “kawula-gusti”, antara rakyat dan penguasa. Penguasa dianggap figur yang sempurna, yang memang diutus untuk berkuasa, dan karena itu dianggap memiliki berbagai kelebihan, sehingga kawula (rakyat) wajib mentaati. Jika budaya ini masih berkembang di antara individu bangsa Indonesia, merupakan modal dasar yang cukup baik bagi ber-kembangnya JIT di Indonesia, karena sosialisasi budaya dalam kerangka JIT dapat berjalan lancar. Namun karena sifat kepatuhan yang terkadang tidak logis, yaitu patuh begitu saja, belum tentu mendukung operasinalisasi JIT di tingkat “shop-floor”, karena bisa terjadi seorang karyawan sekedar melakukan tugas, akan tetapi tidak mengerti makna dari tugas yang mereka lakukan. Dalam hal ini optimasi nilai tambah yang diharapkan mungkin sulit untuk dicapai.

2. Rasa sungkan dan malu

Budaya sungkan dan malu ada segi positif dan negatif. Akan tetapi untuk mendukung JIT, rasa sungkan dan malu merupakan kendala besar. Budaya ini menghambat proses inovasi dan aktualisasi diri, yang sebenarnya sangat vital bagi keber-hasilan implementasi JIT. Terhadap berbagai masalah yang dihadapi, karyawan cenderung enggan dan sungkan untuk berkomunikasi atau berinteraksi, baik terhadap sejawat maupun atasan. Agar dapat mengi-kuti pola pikir JIT, budaya ini harus ditempatkan pada proporsi yang positif selaras dengan filosofi JIT.

3. Gotong-royong

Budaya gotong-royong yang positif dapat meningkatkan *sense of belonging* dari para karyawan terhadap perusahaan, meningkatkan *concern* terhadap *teamwork* serta kualitas, serta menghindarkan pola pikir “sub-optimasi” yang merugikan. Jika gotong-royong ini dikelola dengan baik dapat menjadi *asset* yang sangat potensial bagi pengembangan JIT.

4. Budaya nrimo

Dalam budaya nrimo yang sebenarnya dalam sebagian masyarakat Indonesia terkandung makna bahwa hendaknya kita melakukan sesuatu sesuai kemampuan. Mi-salnya, kalau kita hanya mampu memikul beban lima kilogram, beban itulah yang harus kita pikul. Namun dalam praktik nrimo terkadang berkonotasi negatif, yaitu menerima apa adanya, tanpa usaha lebih lanjut. Padahal sebenarnya nrimo lebih merupakan perwujudan dari rasa syukur.

Walaupun demikian secara logis diakui bahwa *nrimo* ini tidak mendorong etos kerja yang baik, dan orang sudah merasa cukup dengan apa yang telah ia lakukan. Padahal kalau ia mau melakukannya lagi, orang tersebut akan memperoleh sesuatu lebih banyak, dan mungkin lebih baik. Dalam konteks JIT, budaya ini tidak relevan, mengingat komitmen JIT adalah usaha menggali dan meningkatkan keterampilan karyawan serta upaya melakukan tugas sebaik-baiknya bagi perusahaan.

Jika dikaji lebih lanjut mengenai budaya yang melatarbelakangi bangsa Indonesia, tampaknya masih jauh jika Indonesia akan mengimplementasikan JIT secara berhasil sebagaimana Jepang. Namun tidak berarti tidak mungkin melaksanakan di waktu mendatang, mengingat proses akulturasi berkembang pesat. Selanjutnya agar tetap eksis dalam era globalisasi ini bangsa Indonesia harus tidak malu untuk mengadopsi falsafah dan budaya yang memang baik dan diperlukan bagi kemajuan bangsa. Bahkan terdapat tuntutan-tuntutan praktis pengembangan budaya. Louis Leahy (1989, 218) bahkan menyatakan bahwa: "Oleh karena kebudayaan bukanlah suatu data kodrati yang diwariskan, maka kebudayaan harus didapatkan dan diraih oleh tiap manusia yang sedang berkembang, ..."

Dapat diyakini bahwa setiap individu dan bangsa Indonesia sendiri pada saat ini tengah berkembang. Layak kiranya bahwa kita harus selalu mengkaji berbagai ragam budaya, yang sekali lagi, dapat mempercepat proses perkembangan dan kemajuan bangsa tanpa meninggalkan landasan falsafah yang dianut bangsa Indonesia.

Kesimpulan

1. JIT bukanlah monopoli masyarakat Jepang, tapi diakui bahwa Jepanglah yang telah mengemas JIT dengan baik, sehingga berhasil.
2. Unsur budaya, yaitu *total employee involvement* dan *teamwork* merupakan elemen penting dalam keberhasilan JIT. Unsur ini tak dimiliki oleh masyarakat Amerika, sehingga penerapan JIT di sana kurang berhasil.
3. Iklim yang kondusif dalam implementasi JIT antara lain, CEO yang kuat, budaya dan etika yang mendorong inovasi, *teamwork* dan kerjasama antar departemen serta penerapan prinsip "the right man in the right place".
4. Harus dikembangkan dan dikelola budaya yang sesuai jika JIT ingin diimplementasikan dengan baik.
5. Walaupun bukannya tidak mungkin, tapi sangat kecil bagi bangsa Indonesia untuk mengadopsi JIT saat ini. Diperlukan waktu yang cukup lama sebelum JIT menjadi budaya yang diterima secara luas oleh masyarakat Indonesia.

Daftar Pustaka

Hay, Edward J., *Just-In-Time Breakthrough: Implementing The New Manufacturing Basics*, John Wiley & Sons, Inc., 1988.

Leahy, Louis, *Manusia, Sebuah Misteri: Sintesa Filosofis Tentang Makhluk Paradoksal*, Penerbit Gramedia, Jakarta, 1989.

Prama, Gde, *Kultur Perusahaan: Kunci Yang Terlupakan*, dalam *Management & Usahawan Indonesia*, No.8, Th.XIX, Agustus, 1990.