

Pasca Covid-19: Amalan Lean dalam Membantu Usahawan Belia Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)

Azyyati Anuar^{1*}, Daing Maruak Sadek² & Nur Zainie Abd Hamid³

¹ Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, Univeristi Teknologi MARA (UiTM) Cawangan Kedah, Kampus Sungai Petani, Malaysia

² Akademi Pengajian Islam Kontemporari, Univeristi Teknologi MARA (UiTM) Cawangan Kedah, Kampus Sungai Petani, Malaysia

³ Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, Univeristi Teknologi MARA (UiTM) Cawangan Perlis, Kampus Arau, Malaysia

Abstract

COVID-19 pandemik telah memberi tamparan yang hebat terhadap semua rakyat di seluruh dunia termasuklah sektor perniagaan. Bukan sahaja perniagaan multinasional yang terjejas malah perniagaan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) juga turut terjejas. Lebih memilukan ialah apabila golongan belia yang baru sahaja tamat daripada belajar yang ingin menceburi bidang keusahawanan, mahupun golongan belia yang sedang mengusahakan perniagaan yang dibina. Walaupun COVID-19 masih lagi tiada tanda akan berakhir, namun usahawan belia perlu bangkit dan bertindak secara proaktif bagi mengatur strategi yang berkesan untuk memastikan perniagaan yang dijalankan akan terus bertahan. Antara strategi yang boleh digunapakai ialah dengan menggunakan lean sebagai satu pendekatan untuk memastikan perniagaan yang diusahakan dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh usahawan belia. Malah, pendekatan ini juga telah dipraktikkan di Malaysia. Namun, pendekatan ini didapati tidak digunakan secara meluas kerana pengetahuan tentang lean masih kurang dan pemahaman yang tidak jelas terhadap pelaksanaannya. Dalam konteks keusahawanan belia, adalah menjadi harapan kepada usahawan belia supaya lean dapat difahami secara jelas dan sekaligus dapat membantu dalam melaksanakan lean bagi setiap aktiviti yang dijalankan. Justeru, bab ini akan membincangkan dengan lebih mendalam tentang teknik-teknik lean yang boleh diaplikasikan untuk membantu usahawan belia dalam menjalankan perniagaan yang diusahakan supaya menjadi lebih kompetitif dan berdaya saing terutamanya dalam mendepani cabaran di era pasca COVID-19.

Kata kunci: Amalan Lean; Covid-19; Usahawan Muda; Perusahaan Kecil dan Sederhana

PENGENALAN

Received: 10 March 2022

Accepted: 21 July 2022

Published: 31 March 2023

Dalam mendepani dunia pandemik COVID-19, usahawan perlu menerima hakikat sebenar bahawa banyak sektor perniagaan yang terjejas teruk kerana krisis yang berlaku pada masa kini sesuatu yang tidak dijangkakan.

Majoriti beraggapan dengan fenomena yang berlaku pada masa kini, akan menyebabkan banyak perniagaan yang bakal lingkup dan tidak boleh diteruskan pada masa akan datang. Ini terbukti, sejourus pengumuman Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) dibuat oleh Perdana Menteri Malaysia, pada bulan Mac 2020 sejumlah 30,000 Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) telah ditutup akibat penularan COVID-19. Malah dilaporkan, rekod penutupan PKS yang paling tinggi ialah pada bulan Ogos iaitu sebanyak 17,800 (Free Malaysia, 2020). Menurut Menteri Pembangunan Keusahawanan dan Koperasi Wan Junaidi Tuanku Jaafar, sebanyak 9,675 operasi PKS

terhenti semasa fasa pertama PKP daripada 18 Mac hingga 9 Jun, dan 22,794 semasa fasa Perintah Kawalan Pergerakan Pemulihan (PKPP) pada bulan Jun sehingga September. Melalui angka ini dilihat sesuatu yang mengkususkan kerana PKS merupakan tulang belakang kepada ekonomi Negara.

Menurut laporan daripada laman web rasmi PKS, statistik menunjukkan 98.5% atau 907,065 penubuhan perniagaan adalah daripada PKS. Jika diikuti dari aspek skala atau saiz perniagaan, pecahannya adalah seperti berikut. Perniagaan mikro 76.5% (693,670), perniagaan kecil 21.2% (192,783) dan perniagaan sederhana 2.3% (20,612). Menerusi bilangan ini, majoriti penubuhan perniagaan PKS di Malaysia ialah daripada perniagaan mikro. Manakala daripada jumlah ini, perniagaan mikro telah tutup operasinya semasa PKP iaitu sebanyak 79.5% dan 70.8% adalah semasa PKP. Hal ini boleh digambarkan lebih daripada separuh operasi perniagaan PKS telah ditutup dan sudah pasti ekonomi Negara akan menjadi tidak stabil. Kesan daripada penutupan ini, kerajaan telah mengambil inisiatif kepada pengusaha mikro untuk diberi bantuan dari aspek promosi, pemasaran dan latihan pembangunan produk selain daripada bantuan kewangan.

Oleh itu, hal ini tidak boleh dipandang remeh. Usahawan PKS terutamanya dalam kalangan belia perlu terus berdaya tahan dan berdaya saing demi memastikan perniagaan yang dijalankan dapat diteruskan dalam jangka masa yang panjang. Tambahan pula sejauh manakah usahawan belia perlu bergantung harap kepada kerajaan? Justeru, adalah menjadi tanggungjawab usahawan belia untuk mempersiapkan diri dengan ilmu perniagaan supaya sebarang masalah yang dihadapi dapat dikawal dengan baik. Antara strategi yang boleh diusahakan adalah dengan mengadaptasi teknik-teknik lean dalam aktiviti perniagaan. Lean telah lama dipraktikkan di luar Negara khususnya di Negara maju seperti Jepun dan Amerika Syarikat. Ini telah pun terbukti banyak kejayaan dicapai selepas amalan lean dilaksanakan sehingga lean menjadi satu budaya dalam organisasi dan menjadi ikutan di beberapa syarikat ternama. Namun di Malaysia, lean adalah sesuatu yang baru dan hanya beberapa organisasi yang mengamalkan lean. Sehubungan itu, artikel ini akan membincangkan dengan lebih terperinci bagaimana keusahawanan belia boleh mengamalkan teknik-teknik lean dalam membantu menjayakan perniagaan dalam era pasca COVID-19.

ULASAN KEPUSTAKAAN

Keusahawanan Belia

Dalam situasi pandemik COVID-19, Malaysia mengalami kadar pengangguran yang tinggi khususnya apabila kerajaan mengumumkan PKP pada bulan Mac 2020. Ini dapat dibuktikan daripada laporan *Trading Economics*, kadar pengangguran di Malaysia telah meningkat sebanyak 3.9% pada bulan Mac 2020 daripada 3.4% bagi bulan yang sama pada tahun sebelumnya. Ini adalah kadar pengangguran yang tertinggi semenjak bulan Mac 2009 iaitu bilangan yang tidak bekerja meningkat sebanyak 17.1% daripada tahun yang sebelumnya ke 610.5 ribu. Manakala berdasarkan laporan Jabatan Statistik Malaysia (2021), pada bulan Januari 2021, kadar pengangguran bagi lingkungan umur 15 hingga 24 tahun telah meningkat sebanyak 0.3% ke 13.5% dari bulan ke bulan. Walau bagaimanapun, bilangan pengangguran dalam kalangan belia yang berumur 15 hingga 24 tahun telah menurun sebanyak 17.0 ribu orang kepada 275.3 ribu orang berbanding bulan yang sebelumnya iaitu pada bulan Disember, 2020 sebanyak 312.2 ribu orang. Begitu juga dengan kadar pengangguran belia bagi yang berumur 15 hingga 30 tahun meningkat sebanyak 0.5% kepada 9.2% iaitu pada bulan Disember 2020 sebanyak 8.7%.

Berdasarkan laporan di atas, menunjukkan ini adalah sesuatu yang serius dan antara pilihan terakhir bagi golongan penggangur khususnya dalam kalangan belia ialah dengan menceburi bidang keusahawanan walaupun pada hakikatnya golongan ini tidak mempunyai pengalaman dalam menjalankan perniagaan. Walau bagaimanapun kerajaan sentiasa menggalakkan penglibatan rakyat dalam bidang keusahawanan terutamanya golongan belia. Tumpuan khusus diberikan oleh agensi kerajaan dan swasta dengan menyediakan pelbagai sokongan dan platform dalam bentuk program, insentif pembiayaan dan latihan keusahawanan untuk menarik minat golongan ini terlibat secara serius dalam bidang keusahawanan. Para usahawan juga digesa bersikap lebih progresif dalam memajukan perniagaan dan keluar daripada zon selesa dengan meletakkan matlamat tinggi untuk memasarkan produk sehingga ke peringkat antarabangsa. Hal ini juga telah digariskan dalam Dasar Keusahawanan Negara 2030 (DKN). Selain itu, antara strategi lain yang dicadangkan ialah mewujudkan bilangan komuniti usahawan yang optimum (*critical mass*) melalui pelbagai inisiatif iaitu:

1. Memperkasakan program capaian (*outreach*) dan kesedaran keusahawanan di peringkat daerah, negeri dan kebangsaan dengan penglibatan dan kolaborasi semua pemegang taruh.
2. Meningkatkan kesedaran pelbagai peluang keusahawanan merangkumi sektor ekonomi terpilih dan pertumbuhan tinggi.
3. Memanfaatkan media sebagai saluran penyebaran maklumat dan impak positif keusahawanan terhadap ekonomi dan pembangunan masyarakat.
4. Memartabatkan ikon keusahawanan melalui pelbagai insentif dan pengiktirafan.
5. Mempromosikan keusahawanan sebagai kerjaya pilihan kepada belia, wanita dan golongan B40 terutamanya dalam kalangan Bumiputera.

Dalam perspektif lain pula, usahawan belia yang mempunyai perniagaan sendiri perlu berfikir dan bertindak secara aktif bagi memastikan perniagaan yang dijalankan dapat bertahan. Justeru beberapa bantuan telah diberikan oleh kerajaan kepada PKS. Antara bantuan yang diberikan oleh kerajaan di bawah pakej bantuan PEMERKASA 2021 yang merupakan salah satu usaha kerajaan dalam merangsang ekonomi Malaysia iaitu:

- Perusahaan mikro dan PKS akan diberi bantuan sekali bayaran berjumlah RM1,000 di bawah Geran Khas Prihatin (GKP 3.0)
- Dana tambahan kewangan berjumlah RM500 juta akan diberikan untuk pembiayaan mikro kredit melalui program BSN, TEKUN, MARA dan Perbadanan PKS

Selain itu, kerajaan juga telah mengambil inisiatif untuk menubuhkan *Youth Exporters Development Programme* di bawah DKN. Program latihan usahawan belia ini dikhususkan untuk belia yang berumur 20 hingga 40 tahun bagi yang berminat dan telah terlibat dalam aktiviti pengeksporan melalui latihan dan bimbingan khusus. Keusahawanan belia juga turut menjadi agenda penting dalam Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK 11). Bagi membentuk usahawan belia menjadi usahawan yang dinamik dan berinspirasi, sebanyak 10,812 belia terlibat dalam program keusahawanan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemahiran dan keupayaan dalam menjalankan perniagaan. Program ini dinamakan Program 3K (Kepimpinan, Kemahiran dan Keusahawanan), Belia Bestari, *Outreach* Usahawan, and *Smart Partnership* Usahawan Belia. Belia yang berada di kawasan pendalaman juga adalah digalakkan untuk terlibat

dalam perniagaan dan program yang dibentuk bertujuan untuk menggalakkan penglibatan dalam kalangan masyarakat tempatan. Syarikat berkaitan kerajaan atau *Government Linked Company* (GLC) dan *Government Linked Investment Companies* (GLIC) perlu bekerjasama dengan pihak berkuasa tempatan, daerah dan Negeri bagi membangunkan keupayaan dan menyediakan peluang perniagaan kepada masyarakat tempatan.

Daripada hasil bantuan yang diberikan jelas sekali, menunjukkan kesungguhan kerajaan dalam membantu usahawan belia dalam merencanakan aktiviti perniagaan pada masa kini mahupun pada masa akan datang. Namun begitu, bantuan yang berterusan tanpa usaha yang ditunjukkan oleh usahawan belia tidak menjamin perniagaan itu berjaya. Oleh itu, cabaran dalam kalangan usahawan belia dalam menjalankan perniagaan perlu dikenal pasti supaya setiap permasalahan yang terjadi dapat ditangani dengan berkesan tanpa sebarang prejudis.

Cabaran Keusahawanan Belia

Tidak dinafikan usahawan yang telah lama menceburi bidang keusahawaan mempunyai pasang surutnya dalam menjalankan perniagaan. Apatah lagi bagi usahawan belia yang baru berjinak dalam bidang ini. Di Malaysia, isu keusahawanan belia bukan sahaja berhubung dengan peningkatan pengangguran dalam kalangan belia akibat daripada keadaan pasaran atau ekonomi global yang tidak menentu, tetapi terdapat beberapa isu atau cabaran yang dikenal pasti. Kajian yang dijalankan oleh Khan (2016) mendapati bahawa prestasi perusahaan mikro di bawah PKS di Malaysia adalah dipengaruhi oleh beberapa faktor iaitu kemudahan infrastruktur (seperti elektrik, air dan kemudahan teknologi maklumat), kemudahan sokongan perniagaan (seperti program keusahawanan yang dibangunkan oleh agensi kerajaan dan pakar pengurusan) dan polisi kerajaan (seperti maklumat pasaran, peraturan dan maklumat cukai). Oleh itu, bahagian ini ingin mengupas cabaran-cabaran yang dihadapi oleh usahawan belia dalam melaksanakan perniagaan PKS.

i. Masalah Kewangan

Menurut Datuk Michael Kang Presiden PKS Kebangsaan Malaysia, cabaran terbesar dalam PKS ialah aliran tunai. Sebanyak RM250 billion di bawah Pakej Rangsangan Ekonomi Rakyat Prihatin telah diperuntukkan untuk mengurangkan impak ekonomi ke atas PKS semasa berlakunya COVID-19. Menurut beliau

kebanyakan PKS mempunyai aliran tunai yang ketat dan beliau menjangkakan tidak akan ada aliran tunai sekurang-kurangnya tiga bulan disebabkan PKP. Pada masa yang sama, majikan perlu membayar gaji penuh, sewa dan komitmen bayaran lain pada setiap bulan semasa PKP. Didapati sebanyak satu per tiga atau 33.3% PKS hanya mempunyai aliran tunai yang cukup pada bulan Mac 2020, manakala sebanyak 37.8% PKS dapat bertahan sehingga bulan April. Paling mencabar apabila usahawan belia yang baru sahaja memulakan perniagaan dan tidak mempunyai sumber yang cukup untuk menampung kos yang ditanggung. Begitu juga usahawan belia mempunyai kesukaran dalam mendapatkan keyakinan daripada pelabur. Walau bagaimanapun, apabila sumber kewangan yang agak terhad, kemungkinan usahawan belia untuk membuat kesilapan adalah sedikit.

ii. Faktor umur

Kebiasaannya perspektif terhadap usahawan belia adalah faktor usia yang muda yang menyebabkan kebanyakan perniagaan yang diusahakan tidak kekal lama kerana kurangnya pengalaman. Ada juga yang melabelkan golongan muda mempunyai sikap yang malas dan tidak profesional dalam menjalankan tugas. Sekiranya usahawan belia mempunyai sikap seperti ini, jaringan perniagaan sukar dibuat, reputasi perniagaan terjejas dan kepercayaan serta keyakinan sukar diperolehi.

iii. Halangan sosial

Apabila memulakan perniagaan, usahawan belia mempunyai kesukaran dalam hubungan sosial. Banyak faktor yang menyumbang kepada hal ini. Antaranya ialah, apabila usahawan belia sibuk menjalankan perniagaan sehingga tiada masa untuk mengadakan hubungan sosial dengan usahawan-usahawan yang lain, rakan usahawan atau rakan sendiri tidak faham hala tuju perniagaan yang dijalankan atau tidak mempunyai rakan sekerja untuk berceritakan tentang perjalanan perniagaan

iv. Berhadapan dengan kritikan

Bagi usahawan belia yang baru saja menceburi bidang perniagaan adalah sesuatu yang berisiko kerana tiada jaminan sesebuah perniagaan itu untung dalam jangka masa yang pendek. Sepanjang tempoh perniagaan tersebut, usahawan perlu berdepan dengan pelbagai kritikan daripada pelbagai pihak.

Kritikan yang diberikan bukan semua adalah sesuatu yang positif tetapi bagaimana usahawan memberi maklum balas terhadap kritikan yang diberikan adalah sangat penting. Ini adalah kerana kritikan yang diberikan sebenarnya dapat membantu usahawan menambah baik sebarang kelemahan dan kekurangan.

v. Mengendalikan tekanan dan keraguan

Usahawan belia sudah tentu akan kerap menghadapi tekanan dalam menjalankan perniagaan khususnya apabila memulakan perniagaan yang perlu banyakk modal. Bukan sahaja modal, malah banyak aspek yang perlu diambil kira bagi memastikan perniagaan berjalan lancar. Selain daripada modal, usahawan belia perlu menentukan visi dan misi syarikat, kemudahan, produk, pemasaran, sumber manusia, kewangan dan sebagainya. Setiap aspek yang dikenalpasti mempunyai cabaran dan tekanan yang perlu dihadapi. Jadi, adalah amat penting untuk mengawal tekanan supaya usahawan tidak membuat kesilapan dua kali.

vi. Mengambil pekerja buat pertama kali

Cabaran seterusnya adalah mengambil pekerja yang boleh dipercayai buat pertama kali. Di pihak usahawan, sudah tentu inginkan pekerja yang mempunyai pelbagai kemahiran, ilmu pengetahuan, rajin, bertanggungjawab dan berdedikasi. Namun di pihak pekerja, kadang –kadang terdapat pekerja yang memilih dalam mencari pekerjaan. Lebih-lebih lagi apabila syarikat yang baru sahaja bertapak, pekerja akan berasa ragu-ragu untuk bekerja di tempat tersebut melainkan syarikat tersebut telah lama ditubuhkan.

vii. Mencari pelanggan

Pelanggan akan mencari produk yang telah dikenali dan dipercayai ramai. Kebiasaannya perniagaan yang ternama, memiliki peruntukan yang besar dalam mengiklankan produk dan perkhidmatan perniagaan tersebut. Secara tidak langsung dapat menarik lebih ramai pelanggan berbanding perniagaan kecil. Ini adalah kerana kewangan yang agak terhad menyebabkan promosi tidak dapat dijalankan besar-besaran. Kesannya, tidak ramai mengenali produk yang diiklankan.

Pengurusan Lean

Pengurusan lean merujuk kepada satu teknik yang dibangunkan dengan memberi fokus untuk meminimumkan proses pembaziran, meningkatkan kualiti dan memaksimumkan nilai produk atau perkhidmatan kepada pelanggan. Lean merupakan satu falsafah yang menjurus kepada menghapuskan pembaziran secara berterusan dalam setiap proses yang dijalankan melalui perubahan secara kecil mahupun besar. Ini bagi memperbaiki kualiti, mengurangkan kecacatan dan seterusnya meningkatkan fleksibiliti pengeluaran. Walau bagaimanapun, pada waktu tertentu, terdapat beberapa masalah atau kesilapan yang dikenalpasti dalam melaksanakan sesuatu aktiviti seperti produktiviti yang rendah, kitaran masa yang panjang, kos yang tinggi dan sebagainya.

Lean asalnya bermula daripada Henry Ford yang menubuhkan satu organisasi automotif produktif. Berkonsepkan *flow* atau aliran bermula dengan penyediaan bahan-bahan mentah hinggalah pelanggan membeli kereta yang ditempah. Ford merupakan individu pertama melaksanakan beberapa konsep lean sebelum perkataan lean diperkenalkan. Namun begitu, terdapat kritikan yang diberikan kepada Ford. Kritikan utama kepada beliau adalah proses pengeluaran hanya tertumpu kepada pengeluaran untuk satu model produk sahaja, bukannya kepelbagaian produk. Sehinggalah pada tahun 1991, “Lean Pengeluaran” atau *lean manufacturing* dicipta dan kebanyakan prinsipal lean diformulasikan dalam buku “*The Machine That Changed The World*” oleh James P. Womack, Daniel T. Jones dan Daniel Roos daripada Massachusetts Institute of Technology (MIT) dan buku “*Lean Thinking*” juga ditulis oleh penulis yang sama pada tahun 1996. Berikut adalah lima prinsip yang ditekankan dalam lean iaitu:

a) Menentukan nilai

Bagi memahami prinsipal pertama dalam mendefinisikan nilai pelanggan, adalah penting untuk memahami apakah yang dimaksudkan nilai. Nilai merujuk kepada kesanggupan pelanggan untuk membuat bayaran terhadap sesuatu produk. Ini adalah penting untuk mengenal pasti keperluan sebenar atau yang diinginkan oleh pelanggan. Kadang kala pelanggan kemungkinan tidak tahu apakah perkara yang diinginkan. Hal ini terjadi apabila pelanggan ingin membeli sesuatu produk yang baru seperti teknologi. Oleh itu, usahawan perlu memainkan peranan dengan menggunakan pelbagai teknik bagi mengenal pasti nilai produk yang perlu dimiliki oleh pelanggan dengan menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Antara kaedah yang boleh digunakan ialah temubual, tinjauan, maklumat

demografik dan analisis web yang boleh membantu untuk mentafsirkan dan menemui apakah produk yang bernilai kepada pelanggan, bagaimana produk atau perkhidmatan di hantar dan harga yang mampu dibayar oleh pelanggan. Tugas yang paling penting bagi seorang usahawan dalam menentukan nilai ialah menentukan sasaran kos berdasarkan jumlah sumber dan usahawan yang diperlukan. Ini adalah untuk memastikan produk yang dikeluarkan memenuhi spesifikasi dan kemampuan sekiranya semua pembaziran atau *muda* dapat dielakkan daripada proses menghasilkan produk. Sebaik sahaja kos sasaran ditetapkan untuk produk tertentu, ia menjadi kanta untuk memeriksa setiap langkah dalam aliran nilai untuk pembangunan produk, pengambilan pesanan, dan pengeluaran.

b) Aliran nilai

Prinsip kedua ini ialah mengenal pasti dan membuat aliran nilai pemetaan. Matlamat dalam prinsip ini ialah ingin menggunakan nilai pelanggan sebagai rujukan utama dan mengenal pasti semua aktiviti yang dilaksanakan yang menyumbang kepada nilai-nilai tersebut. Aktiviti yang tidak memberi nilai tambah kepada pelanggan akhir di kira sebagai pembaziran. Pembaziran dibahagikan kepada dua kategori iaitu pertama, tiada nilai tambah tetapi diperlukan dan kategori kedua tidak mempunyai nilai dan tidak diperlukan. Menurut Womack dan Jones (1996), objektif awal dalam mewujudkan aliran nilai "peta" adalah mengenal pasti setiap tindakan yang diperlukan iaitu mereka bentuk, memesan, dan membuat produk yang spesifik dengan membahagikan kepada tiga kategori untuk diambil tindakan: (1) mencipta nilai seperti yang dilihat oleh pelanggan; (2) mencipta sesuatu tetapi tidak bernilai, tetapi pada masa kini dikehendaki untuk membangunkan produk, memenuhi pesanan, atau mengemaskini sistem pengeluaran (pembaziran jenis pertama) yang tidak perlu dihapuskan lagi; dan (3) tindakan yang tidak mencipta nilai tambah seperti yang dilihat oleh pelanggan (pembaziran jenis kedua) yang perlu dihapuskan dengan serta-merta. Sebaik sahaja kategori ketiga ini dihapuskan, cara yang jelas untuk bertindak ke proses seterusnya adalah melalui penggunaan aliran, tarik, dan teknik kesempurnaan yang akan diterangkan dalam prinsip yang seterusnya. Apabila pembaziran sebenar telah dikenal pasti, usahawan perlu bertindak untuk menghapuskannya. Dengan menghapuskan langkah atau proses yang tidak diperlukan dalam setiap aktiviti, usahawan dapat mengenalpasti apakah

sebenarnya yang diinginkan oleh pelanggan dan pada masa yang sama usahawan dapat mengurangkan kos dalam mengeluarkan produk atau perkhidmatan.

c) Aliran

Selepas menghapuskan pembaziran dalam aliran nilai, tindakan seterusnya adalah memastikan aliran yang tinggal dapat berjalan dengan lancar tanpa ada sebarang gangguan atau kelewatan. Oleh itu, bagaimana membuat aliran nilai yang berkesan? Menurut Womack dan Jones (1996), terdapat tiga langkah yang dikenal pasti. Langkah pertama ialah apabila nilai telah didefinisikan dan seluruh aliran nilai dikenal pasti, seterusnya adalah fokus kepada objek sebenar iaitu dengan melihat reka bentuk yang spesifik, pesanan yang spesifik dan juga produk itu sendiri. Langkah kedua ialah mengabaikan perkara-perkara yang biasanya boleh menghalang dalam melalukan aliran yang berterusan untuk menghasilkan sesuatu produk. Manakala langkah ketiga adalah usahawan perlu memikirkan semula amalan kerja dan alat-alat tertentu untuk menghapuskan segala masalah atau halangan yang boleh mengganggu pengeluaran produk secara berterusan. Walau bagaimanapun, bagi memastikan sistem mengalir dengan lancar tanpa ada sebarang gangguan adalah sesuatu yang mencabar dan terlalu sukar, tetapi adalah menjadi cabaran kepada usahawan untuk memastikan para pekerja mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam mengendalikan sesuatu masalah yang dihadapi. Oleh itu, ketiga-tiga langkah ini perlu dilaksanakan secara bersama.

d) Tarik

Prinsip tarik atau *pull* merupakan terma mudah yang bermaksud tiada seorang pun yang boleh mengeluarkan produk sehingga pelanggan bertanyakan tentang produk tersebut. Namun, pada hakikatnya hal ini adalah sesuatu yang rumit. Langkah terbaik untuk memahami secara logik adalah dengan mengenal pasti permintaan pelanggan yang sebenar untuk produk yang sebenar dan tindakan perlu diambil berdasarkan prinsip-prinsip yang dinyatakan sebelum ini sehingga pelanggan memiliki produk yang diinginkan. Selain itu, inventori juga dikira sebagai salah satu pembaziran yang terbesar dalam mana-mana sistem pengeluaran. Matlamat sistem tarik adalah untuk menghadkan inventori dan proses dalam kerja, sementara memastikan bahan-bahan dan maklumat yang diperlukan boleh didapati untuk memudahkan aliran kerja. Dalam erti kata lain, sistem tarik membenarkan untuk penghantaran secara *just-in-time* atau JIT dan

pengeluaran produk dalam situasi produk yang dihasilkan dikeluarkan pada masa dan kuantiti yang diperlukan oleh pelanggan. Sistem tarik sentiasa dibuat hasil daripada permintaan akhir pelanggan. Dengan mengikuti aliran nilai dan melihat kembali kepada sistem pengeluaran, usahawan boleh memastikan produk yang dihasilkan dapat memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan.

e) Sempurna

Prinsip terakhir sekali ialah sempurna yang membawa maksud tiada pembaziran langsung atau infiniti yang sememangnya sesuatu yang mustahil untuk dicapai dalam sesebuah organisasi. Bagi memastikan usahawan mencapai prinsip terakhir ini, langkah pertama adalah usahawan perlu menggambarkan dalam minda mereka apakah kesempurnaan yang diinginkan. Hal ini boleh berlaku apabila empat prinsip lean dapat dicapai iaitu nilai, aliran nilai, aliran dan tarik. Manakala prinsip terkahir sekali adalah yang amat penting iaitu sempurna. Ini menjadikan pemikiran lean dan proses pembaikan berterusan menjadi sebahagian daripada budaya organisasi. Setiap pekerja perlu berusaha keras ke arah kesempurnaan dalam menghasilkan produk mengikut permintaan pelanggan. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab usahawan untuk belajar dan menambah baik sebarang kekurangan pada setiap hari. Sekiranya kesempurnaan tidak dapat dicapai, usahawan perlu mengulangi semula langkah pertama sehingga mencapai kesempurnaan.

Justeru, usahawan perlu mengikuti lima prinsip lean yang dinyatakan di atas bagi menghasilkan sesebuah organisasi yang cekap dan berkesan. Melalui lean juga sebenarnya dapat membantu usahawan dapat mengenal pasti ketidakcekapan dalam perniagaan yang dijalankan dan dapat memberi nilai yang baik kepada pelanggan. Prinsipal lean menggalakkan untuk mencipta aliran yang lebih baik dalam proses kerja dan dapat membentuk budaya pembaikan yang berterusan. Dengan mengamalkan lima prinsipal ini, perniagaan yang diterajui oleh usahawan akan menjadi lebih kompetitif, meningkatkan nilai pelanggan, mengurangkan kos dalam menjalankan perniagaan dan dapat meningkatkan keuntungan.

Dalam memastikan pengurusan lean dapat berjalan dengan lancar, terdapat beberapa pihak yang terlibat supaya objektif dalam melaksanakan lean dapat dicapai. Berikut adalah pemegang taruh yang terlibat dalam pengurusan lean:

- **Pelanggan** - Pelanggan adalah amat penting bagi sesebuah syarikat dan sudah tentu syarikat amat berpuas hati sekiranya dapat memenuhi kehendak pelanggan
- **Pekerja** - Pekerja merupakan kumpulan aset yang amat bernilai dalam organisasi. Pekerja akan berasa gembira sekiranya mereka terus dihargai oleh majikan. Secara tidak langsung semangat dan dedikasi yang ditunjukkan oleh para pekerja tidak akan pernah luntur yang menyebabkan sesebuah organisasi terus maju.
- **Organisasi** - Organisasi terdiri daripada Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif dan pemilik perniagaan atau usahawan yang memainkan peranan dalam memastikan organisasi dapat berjalan dengan lancar seiring dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Bagi mengukuhkan sesebuah organisasi, polisi, prosedur dan latihan yang komprehensif perlu disediakan supaya organisasi dapat diseimbangkan tanpa tidak mempedulikan kehendak pelanggan.

Sebelum memperincikan apakah amalan lean, terdapat lapan jenis pembaziran yang dikenal pasti. Jenis pembaziran ini diinspirasikan oleh Taiichi Ohno (Ledbetter, 2018). Taiichi Ohno dikenali sebagai seorang Jurutera Industri Jepun dan juga merupakan ahli perniagaan. Beliau turut dikenali sebagai bapa Sistem Pengeluaran Toyota atau *Toyota Production System* (TPS) yang diinspirasikan daripada lean pengeluaran yang diadaptasi di Amerika Syarikat. Beliau merupakan individu yang mencipta sistem pengeluaran JIT. Beliau mempercayai matlamat Toyota adalah untuk mengurangkan masa dalam aktiviti yang tidak memberi nilai tambah kepada pengeluaran. Berikut adalah ringkasannya:

a) **Pengeluaran yang berlebihan**

Jenis pembaziran ini difahamkan merupakan pembaziran yang boleh membawa kepada jenis pembaziran yang lain seperti menunggu, pengangkutan dan inventori berlebihan. Pengeluaran berlebihan menghasilkan kos yang tidak sepatutnya. Contohnya, apabila kebanyakan pekerja melakukan kerja seolah-olah kerja tersebut perlu dibuat sedangkan ianya tidak perlu yang menyebabkan tiada nilai tambah dalam sesuatu aktiviti yang dijalankan dalam menghasilkan produk.

b) Menunggu

Pembaziran menunggu termasuklah apabila pekerja di tempat kerja menunggu bahan-bahan dan peralatan daripada pembekal, peralatan terbiar kerana tidak dibaiki dan mempunyai peralatan tetapi tidak mempunyai kapasiti yang cukup. Pembaziran masa menunggu biasanya berlaku berpunca daripada stesen pengeluaran yang tidak seimbang atau tidak sekata yang menghasilkan inventori berlebihan dan lebihan pengeluaran. Di dalam pejabat, antara pembaziran masa yang berlaku termasuklah menunggu individu lain memberi maklum balas e-mel, menunggu fail atau dokumen untuk dinilai dan mengadakan mesyuarat yang tidak efektif.

c) Pengangkutan

Pembaziran dalam pengangkutan bermaksud pembaziran dari aspek pergerakan pekerja, material, inventori, peralatan, produk dan yang berkait dengannya. Pergerakan material berlebihan boleh membawa kepada kerosakan dan kecacatan produk. Contohnya dalam situasi yang memerlukan peralatan seperti *forklift* untuk memindahkan bahan daripada satu bahagian ke bahagian yang lain mengambil masa yang lama kerana jarak, saiz bahagian, atau keperluan untuk mengangkut kuantiti yang kecil. Selain itu pembaziran juga turut berlaku apabila pergerakan pekerja dan peralatan yang berlebihan boleh mendorong pekerja melakukan kerja yang tidak sepatutnya dan pekerja akan mengalami keletihan.

d) Pemprosesan yang berlebihan

Pemprosesan yang berlebihan merujuk kepada melakukan lebih banyak kerja, menambah lebih banyak komponen, atau melaksanakan lebih banyak langkah dalam produk atau perkhidmatan daripada apa yang diperlukan oleh pelanggan. Dalam aktiviti pembuatan, jenis pembaziran ini termasuk menggunakan peralatan ketepatan yang lebih tinggi daripada yang diperlukan, menggunakan komponen dengan kapasiti melebihi apa yang diperlukan, menjalankan lebih banyak analisis daripada yang diperlukan, menyelesaikan masalah kejuruteraan berlebihan dan mempunyai lebih banyak fungsi dalam produk daripada yang diperlukan. Di pejabat, pemprosesan yang berlebihan termasuklah menjana laporan yang lebih terperinci daripada yang diperlukan, mengambil kira

langkah-langkah yang tidak perlu dalam proses pembelian, memerlukan tandatangan yang tidak perlu pada dokumen, memasukkan data berkali-kali, dan mengambil langkah tambahan dalam aliran kerja.

e) Inventori yang berlebihan

Dalam perakaunan, inventori dilihat sebagai satu aset dan kerap kali pembekal memberikan diskaun sekiranya membeli secara pukal. Walau bagaimanapun mempunyai lebih inventori daripada yang sepatutnya untuk kekalkan aliran kerja akan membawa kepada beberapa masalah seperti kecacatan produk, kerosakan material, memakan masa yang panjang dalam proses pengeluaran, peruntukan modal yang tidak cukup dan terdapat beberapa masalah yang disimpan dalam inventori. Inventori berlebihan berpunca daripada membuat lebih pembelian, lebih pengeluaran dalam proses kerja atau menghasilkan produk yang lebih berbanding jangkaan pelanggan. Jenis pembaziran ini bagaimanapun, tidak lagi praktikal, malah amat merugikan kepada organisasi. Oleh itu, usahawan perlu berani dan perlu menggunakan ilmu yang dipelajari untuk menghasilkan hanya apa yang diperlukan, apabila diperlukan dan dalam jumlah yang diperlukan.

f) Pergerakan yang tidak diperlukan

Terdapat dua isu berhubung dengan pergerakan yang tidak diperlukan. Pertama ialah kesan ke atas pekerja. Pergerakan yang berlebihan akan menyebabkan keletihan bagi kedua-dua mental dan fizikal. Manakala kedua ialah elemen masa. Bekerja lebih masa dengan melakukan pergerakan yang berlebihan adalah sesuatu yang tidak produktif. Tambahan pula apabila pergerakan yang berlebihan terhadap peralatan atau bahan-bahan yang digunakan untuk menghasilkan produk akan mengakibatkan barang tersebut menjadi rosak. Oleh itu, tugas yang melibatkan pergerakan yang berlebihan perlu direka bentuk semula bagi meningkatkan tahap keselamatan dan kesihatan pekerja.

g) Kerosakan

Kecacatan produk berlaku apabila produk tersebut tidak memenuhi piawaian yang telah ditetapkan akibat daripada kecuaiian semasa produk tersebut

ditukarkan daripada input kepada output. Kesan daripada kecuaiian sama ada mesin atau pekerja, menyebabkan produk tersebut tidak boleh digunakan lagi. Secara tipikalnya, hasil daripada produk tersebut akan dibuat semula atau mengikis produk tersebut. Jelas sekali kedua-dua tindakan ini sesuatu yang membazir kerana melibatkan kos tambahan terhadap operasi pengeluaran tanpa memberikan sebarang nilai kepada organisasi.

h) Bakat yang tidak diterokai

Pembaziran bakat bermaksud usahawan tidak menyedari bakat yang sedia ada pada pekerja. Selain itu, usahawan tidak memberi peluang kepada pekerja untuk menonjolkan bakat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini terjadi disebabkan usahawan atau majikan kadang kala memandang rendah kepada pekerja tentang keupayaan yang dimiliki oleh mereka. Pekerja merupakan sumber yang paling bernilai atau aset kepada organisasi dalam memastikan perniagaan yang dijalankan dapat berjalan dengan lancar dan sentiasa memperbaiki sebarang kekurangan dari masa ke semasa.

PERBINCANGAN

Amalan Lean

Walaupun lean masih dianggap baru di Malaysia, namun terdapat beberapa sektor telah mengadaptasi lean sebagai salah satu kaedah untuk meningkatkan operasi di tempat kerja. Contohnya, berdasarkan laporan *Malaysia Productivity Corporation* atau (MPC) menyatakan sektor kerajaan yang pertama mengadaptasi pengurusan lean ialah Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (*Pahang State Development Corporation*) pada bulan Mac 2011. Antara institusi kerajaan yang terlibat dalam pengurusan lean adalah kesihatan, pendidikan dan perkhidmatan. Hasil daripada pelaksanaan lean pengurusan, sektor kerajaan telah membuktikan impak yang positif. Antaranya ialah di bahagian sektor kesihatan, masa menunggu pesakit untuk mendapatkan ubat dapat dikurangkan, memperbaiki proses pesakit yang keluar dan masuk daripada wad dan mempercepatkan proses rawatan fisioterapi.

Berbalik kepada PKS, berikut adalah beberapa amalan lean yang boleh dilaksanakan khususnya kepada usahawan belia. Terdapat lebih daripada 40 amalan

lean yang boleh diikuti, tetapi dalam bahagian ini penulis akan mencadangkan beberapa amalan lean yang secara praktikalnya dianggap relevan dan signifikan kepada PKS. Malah terdapat beberapa kajian yang lepas menekankan tidak semua amalan lean dapat menjamin kejayaan sesebuah organisasi. Hal ini adalah bergantung kepada beberapa faktor seperti persekitaran dalaman dan luaran organisasi tersebut. Kajian yang dijalankan oleh Ibrahim, Rahman dan Bakar (2016) di syarikat farmasi menunjukkan *visual stream mapping*, *kaizen* dan diagram *spaghetti* adalah amalan lean yang dipraktikkan dalam syarikat farmasi. Manakala bagi PKS automotif membuktikan *kaizen*, 5S dan keseragaman merupakan amalan lean yang boleh diadaptasikan secara keseluruhannya dalam organisasi (Rose, Deros, Ab Rahman, 2013). Rose et al. (2011) pula mencadangkan terdapat beberapa amalan lean yang boleh dicadangkan kepada PKS seperti 5S, kawalan visual, *kanban* dan keseragaman. Ini menunjukkan setiap jenis perniagaan dalam PKS adalah berbeza atau tidak sama amalan leannya. Berikut adalah beberapa cadangan amalan lean yang boleh diguna pakai dalam PKS dalam era pasca COVID-19.

a) *Kaizen*

Kaizen merupakan perkataan yang berasal daripada Jepun yang membawa maksud “berubah menjadi lebih baik” telah diadaptasi dalam organisasi sebagai salah satu strategi perniagaan yang menfokuskan persekitaran perubahan atau peningkatan berterusan. Matalamat *kaizen* adalah untuk menjadikan organisasi, produk, perkhidmatan dan individu yang terlibat dengan melaksanakan perubahan terhadap syarikat dalam skala yang kecil. *Kaizen* melibatkan persekitaran kerja yang lebih cekap dan berkesan dengan mewujudkan satu pasukan yang baik, memperbaiki prosedur kerja pada setiap hari, memastikan hubungan antara pekerja dapat dijaga, memenuhi tugas yang dipertanggungjawabkan supaya berasa tidak letih dan selamat.

Oleh itu dalam memastikan usahawan belia dapat melaksanakan *kaizen* dengan baik, terdapat beberapa persoalan yang perlu dijawab dan diikuti kerana dengan mengamalkan *kaizen* dalam jangka masa pendek, adalah mustahil untuk mendapat hasil yang cepat. Pertama, usahawan perlu kenal pasti punca sesuatu masalah yang berlaku. Kedua, bagaimana usahawan dapat mengenal pasti punca masalah yang berlaku. Ketiga, adakah penambahbaikan perlu dipertanggungjawabkan oleh semua orang atau hanya beberapa bahagian yang

terlibat. Keempat, apakah impak ke atas pembaikan berterusan yang telah dibuat. Terakhir sekali ialah apakah aspek lain yang boleh ditambah baik.

b) 5s

Usahawan belia boleh mengadaptasi strategi 5s sebagai salah satu amalan lean dalam organisasi. 5s bermula sebahagian daripada TPS yang mana sistem ini menjadi rujukan sebagai Lean Pengeluaran dalam konteks Barat dengan tujuan untuk menghapuskan pembaziran di bahagian proses pengeluaran. Sekiranya 5s ingin digunakan, maka usahawan perlu membuat perancangan daripada awal. Pelaksanaan yang terancang memerlukan perubahan fizikal dalam organisasi, latihan kepada pekerja dan pihak-pihak yang terlibat dalam menjayakan 5s. Pelaksanaan 5s mengambil masa untuk dijayakan. Namun begitu, organisasi akan nampak kesan yang positif apabila proses ini dapat diamalkan sepenuhnya.

Berikut adalah maksud disebalik 5s.

- Seiri (*sort*) – Sort atau pengasingan bermaksud menghapuskan sebarang perkara yang boleh menghalang operasi perniagaan berjalan lancar. Usahawan perlu memastikan pekerja untuk mengasingkan item yang diperlukan dan tidak diperlukan bagi memudahkan item yang telah diasingkan dapat dikenal pasti dengan mudah.
- Seiton (*Set in order*) – Bahan-bahan dan peralatan yang digunakan dalam organisasi, perlu disusun dengan baik dan sistematik di satu tempat yang mudah dicari. Tujuannya adalah untuk memastikan semua pekerja dalam organisasi tahu waktu bila barang tersebut boleh digunakan. Selain itu, bagi mengurangkan masa usahawan mencari barang yang diperlukan di beberapa tempat.
- Seiso (*shine*) – Tempat kerja contohnya di kilang mahupun di restoran yang sentiasa dipenuhi dengan pekerja serta pelanggan perlu memastikan tahap kebersihan adalah terjamin. Bukan sahaja di bahagian operasi, tetapi di semua bahagian di manapekerja yang dipertanggungjawabkan pada bahagian tertentu perlu bersihkan pada setiap masa. Ini bagi mengelakkan sebarang masalah semasa operasi perniagaan dijalankan sekiranya tidak dibersihkan di tahap yang memuaskan. Kualiti produk atau perkhidmatan juga turut terjejas.

- Seiketsu (*Standardize*) – Usahawan perlu menetapkan satu keseragaman dari aspek proses kerja, polisi, standard prosedur dan peraturan. Tujuannya adalah untuk mengurangkan kesilapan sebanyak mungkin dan meningkatkan kecekapan dalam organisasi. Sekiranya keseragaman ini dapat dicapai dan difahami oleh semua pekerja, maka secara tidak langsung dapat meningkatkan kecekapan pengeluaran.
- Shitsuke (*sustain*) – Usahawan perlu memastikan perubahan atau penambahbaikan yang dibuat dalam setiap aktiviti perlu dilaksanakan dengan cara yang berkesan bukan sahaja pada masa kini, tetapi juga di masa akan datang. Justeru, adalah amat penting penyeliaan atau audit dibuat terhadap perniagaan yang diusahakan dengan tujuan untuk mengekalkan perubahan yang dibuat pada setiap tahun melalui empat langkah sebelum ini.

Sekiranya kelima-lima ini dapat dipenuhi oleh usahawan belia, sudah tentu banyak faedah akan diperoleh iaitu kos dapat dikurangkan, dapat meningkatkan kualiti, meningkatkan produktiviti, meningkatkan kepuasan pekerja serta menyediakan persekitaran kerja yang selamat dan terjamin.

c) *Kanban*

Kanban yang berasal daripada perkataan Jepun membawa maksud “papan visual” atau “tanda” telah digunakan semenjak tahun 1960 dan telah diaplikasikan dalam syarikat automotif Toyota. Syarikat Toyota menggunakan amalan ini bagi mengenal pasti kerja yang masih dalam proses untuk disiapkan yang dinamakan sebagai sistem *kanban*. Sistem *kanban* ini dapat digunakan dengan mencipta papan *kanban* yang dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu “kerja yang perlu dibuat”, “kerja dalam proses” dan “telah siap”. Apabila sistem ini dibangunkan, diuruskan dan berfungsi dengan baik, maka penjimatan masa dapat ditingkatkan kerana menekankan kerja-kerja yang menjadi keutamaan untuk disiapkan.

Secara idealnya, sistem *kanban* mengawal keseluruhan rantaian bekalan daripada pembekal hinggalah ke pengguna akhir. Dengan cara ini, sistem *kanban* dapat membantu untuk mengelakkan sebarang gangguan bekalan dan menyimpan barang secara berlebihan di pelbagai peringkat. *Kanban* memerlukan pemantauan yang berterusan bagi setiap proses dalam perniagaan. Tumpuan diberikan kepada perkara yang boleh menjadi halangan atau masalah apabila menjalankan proses pengeluaran. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan dalam proses pengeluaran sehinggalah penghasilan produk.

d) *Poka-yoke*

Poka-yoke merupakan teknik kawalan kualiti daripada Jepun yang dibangunkan oleh bekas jurutera Toyota iaitu Shigeo Singo. *Poka-yoke* diterjemahkan sebagai “kesilapan pembuktian” atau *mistake-proofing*. Teknik ini bertujuan untuk menghalang sebarang kesilapan semasa proses pengeluaran yang boleh membawa kepada kecuaiian manusia. *Poka-yoke* ialah salah satu teknik lean pengeluaran dalam bentuk pencegahan kawalan kualiti dan perlu dibuat pembetulan sebelum berlakunya kesilapan.

Terdapat beberapa situasi di mana terdapat kesilapan yang tidak boleh dikenal pasti. Dalam kes ini, teknik *poka-yoke* adalah amat sesuai untuk menghapuskan sebarang kesilapan dalam setiap proses operasi perniagaan yang dijalankan. Walaupun teknik *poka-yoke* merupakan kunci utama dalam proses pengeluaran Toyota, namun teknik ini boleh diaplikasikan dalam mana-mana industri atau dalam mana-mana situasi yang boleh melibatkan kesilapan atau kecuaiian manusia. Sebagai contoh dalam PKS sekiranya terdapat mesin memproses makanan tidak dapat berfungsi dengan baik, teknik *poka-yoke* boleh digunakan dengan mengatasi masalah yang dihadapi sebelum sebarang kesilapan berlaku.

e) *Gemba walk*

Perkataan *gemba* berasal daripada Negara Jepun yang bermaksud “tempat sebenar”. Dalam lean pengurusan, *gemba* merupakan perkara yang paling penting bagi sesebuah pasukan atau pekerja bekerja di tempat tersebut. Contohnya sekiranya menjual roti, tempat sebenar membuat roti atau gembanya adalah di kedai roti. Jika menjual ubat, gembanya adalah di farmasi. Dalam erti

kata lain, apabila berada di tempat kerja yang sepatutnya, proses untuk pemantauan dan analisis dapat dibuat.

Konsep *gemba walk* ini juga dibangunkan oleh Taiichi Ohno dengan tujuan untuk memberi peluang kepada pengurus dan eksekutif bagi setiap peringkat untuk meninggalkan tempat kerja harian mereka dengan melihat apakah yang berlaku di tempat kerja sebenar oleh pekerja bawahan masing-masing. Tujuannya adalah untuk mengadakan hubungan yang baik dengan pekerja berdasarkan kepercayaan dan penghormatan. Oleh itu terdapat tiga elemen dalam lean pengurusan ini iaitu:

- **Pergi dan lihat**

Idea utama *gemba* ini adalah untuk menggalakkan usahawan dan pengurus bagi setiap peringkat untuk kerap berjalan bagi tujuan pemantauan di setiap bahagian dan perlu melibatkan diri dalam mengenal pasti sebarang pembaziran dalam setiap aktiviti.

- **Tanya kenapa**

Objektif utama *gemba walk* ini adalah untuk meneroka aliran nilai secara terperinci dan perlu mengenal pasti bahagian yang mempunyai masalah melalui komunikasi yang aktif antara usahawan atau pengurus dengan pekerja. Pemimpin yang baik adalah seorang yang sentiasa bersemangat untuk mendengar berbanding bercakap.

- **Hormat**

Perlu diingatkan *gemba walk* bukanlah *boss walk*. *Boss walk* lebih kepada suka menuding jari dan menyalahkan orang lain sedangkan kesalahan tersebut tidak dibuat. Usahawan tiada hak untuk menghakimi atau mengeluarkan sebarang kata putus tanpa sebarang penyiasatan. Oleh itu, *gemba walk* sebenarnya untuk menggalakkan kerjasama bersama kumpulan kerja bagi menyelesaikan masalah bersama dengan mengenal pasti perkara yang dirasakan lemah. Melalui perbuatan yang ditunjukkan, membuktikan usahawan dan pekerja mempunyai sikap saling hormat menghormati. Selain itu, usahawan perlu peka terhadap persekitaran yang berlaku termasuklah mengambil kira sikap dan perasaan pekerja sekiranya terdapat perubahan. Ini adalah penting bagi menunjukkan bahawa mereka ini wujud dan sentiasa dihargai.

f) A3

A3 merupakan salah satu kaedah penyelesaian masalah dengan menggunakan format satu muka surat sahaja. Teknik ini amat mudah kerana memberi idea kepada usahawan untuk berkomunikasi idea yang di bawa kepada pekerja tanpa menggunakan pembentangan *power point*. Kaedah ini hanya menggunakan pensil atau pen, kertas (format A3) dan input yang diperlukan daripada setiap bahagian. Berikut adalah beberapa perkara yang biasanya dimasukkan dalam format A3 iaitu:

- Latar belakang – Apakah justifikasi yang boleh diberikan untuk melihat kepada isu yang dibangkitkan (merujuk kepada kes yang berlaku dalam organisasi)?
- Situasi semasa - Penjelasan terhadap isu yang berlaku pada masa kini perlu diberikan.
- Sasaran/Matlamat – Apakah penambahbaikan yang perlu dicapai?
- Analisis - Apakah punca sebenar berlakunya isu tersebut?
- Cadangan tindakan – Apakah langkah yang perlu di ambil untuk mengenal pasti isu tersebut?
- Merancang – Apakah sumber yang diperlukan dan bilakan masa yang terbaik untuk mengambil tindakan?

Faedah yang diperoleh oleh usahawan adalah A3 merupakan kaedah yang fleksibel dan boleh digunakan dalam pelbagai situasi. A3 direka untuk menjadikannya lebih mudah dengan menfokuskan fakta atau perkara sebenar yang berlaku. A3 juga direka untuk memastikan masalah yang berlaku daripada pelbagai aspek dapat diselesaikan secara konsisten. Kaedah ini juga mengalakkan usahawan atau organisasi untuk menggunakan tambahan teknik yang lain untuk analisis seperti diagram *fishbone*, analisis *five why*, PDCA (*plan, do, control and action*) dan carta *pareto*. Melalui teknik yang disebutkan ini, diharapkan akan dapat membantu menyelesaikan masalah dengan lebih berkesan demi mencapai prestasi yang cemerlang.

Aspek Kemanusiaan

Selain menekankan teknik-teknik lean dalam organisasi, usahawan belia perlu menitik beratkan lean dari aspek kemanusiaan. Tidak dinafikan usahawan akan berasa tertekan sekiranya pelaksanaan lean tidak dapat dicapai dan sudah tentu pekerja akan menjadi mangsa kerana pekerja dituduh tidak memikul tugas yang diarahkan. Oleh itu, bagi memastikan lean dapat diamalkan dan diikuti dengan sebaiknya, adalah menjadi tanggungjawab usahawan untuk menterjemahkan lean dalam bahasa yang mudah difahami supaya matlamat menghapuskan pembaziran yang tidak memberi sebarang nilai tambah dapat dicapai. Berikut adalah beberapa aspek kemanusiaan yang boleh dijadikan panduan iaitu:

- **Pengambilan pekerja**

Usahawan belia perlu bijak mengambil pekerja yang sesuai untuk menjalankan tugas dengan melihat kepada kemahiran, pendidikan, pengalaman dan pelbagai kriteria yang diperlukan.

- **Memberi latihan**

Usahawan belia perlu mengatur jadual untuk menyediakan latihan dari semasa ke semasa yang bertujuan untuk meningkatkan kemahiran pekerja yang sedia ada supaya seiring dengan keperluan dan kehendak organisasi.

- **Komunikasi**

Komunikasi amat penting bagi seorang usahawan untuk menyampaikan maklumat kepada pekerja apakah yang dimaksudkan lean, bagaimana untuk mempraktikannya dan apakah faedah yang diperoleh apabila lean dapat diamalkan. Kebanyakan lean gagal dilaksanakan kerana usahawan atau majikan sendiri tidak menyampaikan dengan jelas. Selain itu, usahawan juga perlu mendengar dan memberi peluang kepada pekerja bawahan untuk memberi cadangan dan maklumbalas bagi tujuan penambahbaikan. Komunikasi ini dapat menjadi satu alat yang berkesan sekiranya dapat berkomunikasi secara kerap. Namun usahawan juga dinilai oleh pekerja sekiranya apa yang disampaikan tidak mencerminkan dengan tindakan yang dilakukan. Justeru, adalah amat penting apa yang disampaikan seiring dengan tindakan yang dilakukan supaya usahawan menjadi contoh kepada pekerja yang lain.

- **Motivasi**

Bagi memastikan pekerja terus setia dengan usahawan atau majikan, usahawan perlu sentiasa memberi motivasi kepada pekerja supaya pekerja dapat memberikan yang terbaik kepada organisasi. Motivasi di sini bermaksud usahawan memberi ganjaran dalam bentuk kewangan mahu pun bukan kewangan sekiranya prestasi pekerja di tahap cemerlang, memberi bonus, membawa pekerja pergi bercuti dan sebagainya. Melalui motivasi ini sebenarnya dapat menaikkan semangat untuk memberikan usaha yang tidak berbelah bagi kepada organisasi dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi organisasi. Kajian yang dijalankan oleh Tajudin et al. (2014) menyatakan bahawa orientasi keusahawanan memberi hubungan yang signifikan ke atas prestasi perniagaan PKS. Ini adalah bermaksud sekiranya tahap orientasi keusahawanan tinggi, tahap prestasi perniagaan juga adalah tinggi. Hal ini boleh disimpulkan bahawa orientasi keusahawanan PKS menentukan kejayaan dan ketahanan sesebuah PKS.

Membudayakan Lean Dalam Organisasi

Walaupun terdapat pelbagai teknik telah dicadangkan, namun cabarannya tetap ada kerana teknik lean ini perlu dilaksanakan secara berterusan sehingga menjadi satu budaya dalam organisasi. Oleh itu usahawan belia PKS perlu memainkan peranan yang amat penting dalam memastikan teknik lean ini difahami, dihayati dan diamalkan secara berkesan supaya ia dapat memberi impak yang besar kepada organisasi. Berikut adalah lima cara bagaimana lean dapat dibudayakan dalam organisasi iaitu:

- a) **Fokus kepada pelanggan**

Matlamat lean adalah untuk memberikan pelanggan produk yang baik tanpa ada sebarang kecacatan. Justeru, mewujudkan hubungan kolaboratif bersama pelanggan supaya PKS memperoleh idea yang bernas untuk penambahbaikan dan penjimatan kos. Contohnya, usahawan belia yang kini lebih maju dari aspek teknologi mampu mempromosikan produk di platform sosial media. Daripada platform ini, usahawan dapat berkomunikasi dan mendapat maklum balas secara terus daripada pelanggan tentang produk atau perkhidmatan yang telah ditawarkan.

b) Memaklumkan visi syarikat dengan lebih jelas

Lean adalah salah satu strategi laluan untuk mencapai objektif perniagaan dan sokongan daripada pihak bawahan amat diperlukan secara berterusan. Bagi membudayakan lean, memerlukan komitmen yang kuat dan pelaburan yang kukuh daripada pengurusan syarikat bagi memastikan pekerja berasa input yang diberikan oleh mereka bernilai dan dihargai. Ini adalah kerana membudayakan lean bermula daripada pihak atas. Oleh itu, usahawan belia perlu menfokuskan pasukan kepimpinan yang mantap dan antara perkara yang perlu dititik beratkan ialah cara berinteraksi dengan pekerja supaya hubungan sesama pekerja dapat ditingkatkan.

c) Menunjukkan prestasi dan perlu membuat perkongsian

Usahawan belia digalakkan untuk membuat perkongsian setiap minggu kepada semua pekerja berhubung dengan prestasi organisasi apabila melaksanakan lean. Prestasi ini merangkumi beberapa bahagian iaitu kualiti, kos, keselamatan dan penghantaran atau penyampaian. Melalui prestasi ini sebenarnya dapat dikenal pasti sejauh mana tahap pencapaian organisasi dalam melaksanakan lean. Sekiranya tidak mencapai tahap yang diinginkan, penambahbaikan perlu dibuat sehingga matlamat dapat dicapai. Tanpa menunjukkan prestasi, sudah tentu pekerja akan mengambil hal ini sambil lewa dan lama kelamaan budaya untuk mengamalkan lean dilupakan begitu sahaja.

d) Menyediakan latihan lean

Jalan terbaik untuk mempelajari lean adalah dengan cara *hands-on* atau pembelajaran secara langsung dan perlu dipraktikkan atau dinamakan sebagai *Kaizen Blitz*. Seperti yang telah dijelaskan sebelum ini maksud kaizen adalah “menjadi lebih baik”, manakala perkataan *Blitz* berasal daripada Jerman yang bermaksud “sepantas kilat”. *Kaizen blitz* ini merupakan satu atau dua hari sesi intensif atau mungkin lebih yang menfokuskan aplikasi lean. Melalui latihan yang diberikan diharapkan semua individu yang terlibat dapat memahami dan mempraktikkan lean secara keseluruhannya sehinggalah menjadi satu budaya yang baru dalam organisasi.

e) Mengekalkan lean

Mengekalkan lean dalam organisasi PKS bukanlah sesuatu yang mudah dan perlu ada disiplin serta kerjasama bagi memastikan amalan lean dapat

diaplikasikan dengan jayanya. Usahawan belia perlu menggalakkan penglibatan pekerja dalam mempraktikkan lean serta usahawan perlu mendengar idea yang dibawakan oleh pekerja supaya tahap kepuasan dapat dicapai (Alkhoraif, Rashid & Mclaughlin, 2018). Apabila satu standard kerja bagi setiap bahagian telah ditetapkan, komunikasi dapat berjalan dengan baik dan aplikasi lean dapat difahami secara jelas, maka akan wujudnya saling hormat menghormati antara usahawan atau majikan dengan pekerja. Secara tidak langsung budaya lean dalam organisasi dapat dihayati secara berterusan terutamanya apabila berlaku sebarang kejadian yang tidak dijangka seperti pandemik COVID-19.

KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, lean merupakan salah satu strategi perniagaan yang boleh diaplikasikan oleh usahawan belia dalam era pasca COVID-19. Walaupun lean masih dianggap baru tetapi terdapat amalan-amalan yang tidak disedari sebenarnya dikategorikan sebagai lean. Oleh itu terdapat enam teknik lean telah dicadangkan iaitu *kaizen*, *5s*, *kanban*, *gamba walk*, *poka-yoke* dan *A3* yang boleh digunakan oleh usahawan belia. Setiap teknik yang dicadangkan mempunyai fungsi yang tersendiri bagi memastikan masalah yang dihadapi semasa perniagaan yang dijalankan pada era pasca COVID-19 dapat diatasi secara berkesan. Walaupun terdapat pelbagai teknik telah dicadangkan, namu dari aspek kemanusiaan perlu diambil kira bagi memastikan pekerja dalam organisasi sentiasa bermotivasi, berdedikasi dan bertanggungjawab atas apa yang telah diamanahkan terutamanya pemahaman tentang lean yang akan digunakan dalam organisasi. Justeru, komunikasi antara usahawan dan pekerja bawahan perlu disampaikan dengan jelas supaya hal ini dapat menjadi kesedaran bahawa lean adalah amat penting untuk menjadi agen transformasi kepada organisasi. Apabila lean dapat difahami dan diamalkan tanpa paksa rela, secara semulajadi, lean akan menjadi satu budaya yang boleh diikuti dan boleh menjadi contoh kepada organisasi lain. Lantaran itu, usahasama yang jitu diperlukan bagi memastikan sebarang masalah yang dijangka atau tidak dijangka dapat dikendalikan dengan baik tanpa bergantung sepenuhnya kepada pihak kerajaan. Ini juga adalah selaras dengan agenda DKN 2030 iaitu ingin mewujudkan ekosistem keusahawanan yang holistik dan kondusif bagi menyokong agenda pembangunan sosioekonomi Malaysia yang inklusif, seimbang dan mapan.

Acknowledgements

Penulis ingin memberi penghargaan kepada penilai yang memberi komen untuk penambahbaikan dalam artikel ini.

Funding

Penerbitan artikel ini tidak dibiayai oleh mana-mana dana atau geran.

Author contributions

Semua penulis menyumbang dalam penulisan artikel ini.

Conflict of interest

Penulis tiada konflik kepentingan dalam penulisan dan penerbitan artikel ini.

Rujukan

- Alkhorairif, A., Rashid, H. and McLaughlin, P. (2019). Lean Implementation in Small and Medium Enterprises: Literature Review. *Operations Research Perspectives*. Elsevier, 6(July 2018), P. 100089. Doi: 10.1016/J.Orp.2018.100089.
- Covid-19: Malaysia SMEs See Zero Cash Inflow for at Least Three Months Due to MCO.* (2020, March 30). The Edge Markets. <https://www.theedgemarkets.com/article/covid19-malaysia-smes-see-zero-cash-inflow-least-three-months-due-mco>
- Department of Statistics Malaysia Official Portal. (2015). [Dasm.Gov.My](https://www.dosm.gov.my/V1/). <https://www.dosm.gov.my/V1/>
- Economic Planning Unit. (2015). *Rancangan Malaysia Kesebelas (Eleventh Malaysia Plan)*.
- Entrepreneur Development Ministry. (2019). *Dasar Keusahawanan Nasional 2030*. Kuala Lumpur.
- Ibrahim, W. M. K. W., Rahman, M. A. and Bakar, M. R. A. (2016). Implementing Lean Manufacturing in Malaysian Small and Medium Startup Pharmaceutical Company. *Journal of Physics: Conference Series*, 755(1). Doi: 10.1088/1742-

6596/755/1/011001.

- Khan, S. Jan Mohd. (2016). *Performance Among Youth Entrepreneur in Malaysia Micro SMEs*. (September), pp. 621–627. Doi: 10.15405/Epsbs.2016.08.88.
- Ledbetter, P. (2018). *The Toyota Template: The Planf for Just-In-Time and Culture Change Beyond Lean Tools*. New York: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*.
- Reporters, F. M. T. (2020, November 9). *Covid-19 Forces Closure of 32,000 SMEs, Parliament Told*. Free Malaysia Today. <https://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2020/11/09/32000-smes-forced-to-close-by-covid-19-parliament-told/>.
- Rose, A. M. . *Et Al.* (2011). Lean Manufacturing Best Practices in SMEs. *International Conference on Industrial Engineering and Operation Management*, 1(1), Pp. 872–877.
- Rose, A. N. M., Deros, B. M., & Ab Rahman, M. N. (2013). Lean Manufacturing Perceptions and Actual Practice Among Malaysian SME's in Automotive Industry. *International Journal of Automotive and Mechanical Engineering*, 7, 820.
- Tajudin, A. *Et Al.* (2014). The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance of SMEs in Malaysia', *International Journal of Management Excellence*, 2(3), P. 221. Doi: 10.17722/Ijme.V2i3.96.
- Trading Economics. (2019, April 28). *Malaysia Unemployment Rate*. [Tradingeconomics.Com; Trading Economics. https://tradingeconomics.com/malaysia/unemployment-rate.](https://tradingeconomics.com/malaysia/unemployment-rate)
- Womack, J. And Jones, D. (1996). *Lean Thinking*. Free Press.