

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bekerja secara produktif dan bermutu akan semakin menjadi tuntutan, bahkan persyaratan di era globalisasi agar tetap kompetitif, berkembang, dan lestari. Untuk itu pengelolaan terhadap mutu dan produktivitas harus terus digalakkan di seluruh lapisan masyarakat, baik industri, pemerintah maupun masyarakat luas, agar tetap sadar akan makna dan arti penting peningkatan mutu dan produktivitas di segala bidang kehidupan

Hal tersebut dapat menjadikan sebuah motivator bagi para pelaku bisnis, untuk dapat mempertahankan bahkan mengembangkan prestasi dan kemampuannya agar tetap dapat bersaing. Diawali dengan faktor internal perusahaan itu sendiri, yaitu dengan menciptakan suasana atau lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat sehingga dapat mengurangi angka kecelakaan, tingkat kelelahan dan pemborosan. Dan pada akhirnya mereka dapat menghasilkan sesuatu yang berkualitas atau bermutu.

Dalam meningkatkan mutu, selalu ada banyak cara dan alat yang dapat digunakan. Cara ini tidak hanya digunakan untuk mutu perusahaan manufaktur saja, namun juga mutu untuk lingkungan tempat kerja. Lingkungan kerja yang bermutu dapat mengurangi potensi terjadinya "bencana" seperti adanya kesulitan dalam mencari dokumen penting, staff yang cedera karena tersandung, dan sebagainya. "Bencana" tersebut bisa jadi diakibatkan oleh ketidakrapian dan

ketidakterorganisasian barang-barang di tempat kerja. Salah satu metode untuk mencegah hal-hal tersebut adalah 5S.

5S/5R adalah untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya masing-masing. Penerapan ini juga dapat berpengaruh pada kondisi lingkungan dan tempat kerja yang baik, aman, dan nyaman dengan sasaran umum untuk melindungi dan mengamankan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, baik berupa manusia maupun alat produksi lainnya. Sedangkan sasaran khusus dapat meningkatkan produktivitas satuan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) serta kepuasan pelanggan (konsumen).

5S adalah teknik untuk menjaga mutu lingkungan dalam sebuah perusahaan atau institusi dengan cara mengembangkan keterorganisasiannya. Teknik yang dimaksud ini melibatkan 5 langkah yang dikerjakan secara berurutan dan dapat dilakukan dimanapun selama atau sampai dengan penerapan secara menyeluruh. Walaupun penerapan telah sukses, perusahaan masih harus berfokus untuk melakukan peningkatan terus-menerus karena dengan jalan inilah mutu bisa dicapai.

PERUM DAMRI merupakan perusahaan penyedia jasa transportasi umum, dimana terdapat bengkel perbaikan untuk menjaga agar unit bus yang dimilikinya tetap terjaga, sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik untuk konsumen atau penumpang. Untuk menjaga agar pelayanan jasa yang diberikan tetap bermutu maka PERUM DAMRI sangat perlu untuk menjaga agar lingkungan kerja, khususnya bengkel perbaikan yang dimilikinya aman, sehat dan nyaman, serta kondusif juga tertata rapi sehingga para pekerja dapat bekerja

dengan baik dan maksimal serta proses kerja pun berjalan baik sesuai dengan yang diharapkan.

Dari Uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Analisa Usulan Implementasi 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) di Bengkel Perbaikan pada PERUM DAMRI Kota Bandung”**

1.2 Identifikasi Masalah

Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan sehat akan sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena dengan kondisi lingkungan kerja seperti itu dimungkinkan akan dapat mengurangi angka kecelakaan, tingkat kelelahan, dan pemborosan, baik dalam pemborosan waktu maupun dalam pemborosan tenaga.

Penelitian ini agar lebih terarah maka perlu diadakan pembatasan-pembatasan mengenai ruang lingkup permasalahannya. Dalam hal ini penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi kerja yang ada di bengkel perbaikan pada PERUM DAMRI kota Bandung ?
2. Masalah apa yang dihadapi perusahaan mengenai kondisi kerja yang ada di bengkel perbaikan pada PERUM DAMRI ?
3. Bagaimana usulan model implementasi program 5S untuk kondisi kerja di bengkel perbaikan pada PERUM DAMRI Kota Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kondisi kerja yang ada di bengkel perbaikan pada PERUM DAMRI kota Bandung
2. Untuk mengetahui masalah apa yang dihadapi perusahaan mengenai kondisi kerja yang ada di bengkel perbaikan pada PERUM DAMRI
3. Untuk mengetahui bagaimana usulan model implementasi program 5S untuk kondisi kerja di bengkel perbaikan pada PERUM DAMRI Kota Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini selain dapat berguna bagi penulis, dapat berguna dan bermanfaat pula bagi perusahaan, akademik serta pihak-pihak lain yang membutuhkan.

1. Penulis, untuk dapat menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah didapat pada bangku perkuliahan, sehingga penulis dapat memahami sejauhmana penerapan teori akan dapat membantu terhadap dunia usaha nyata, serta untuk memperluas wawasan tentang penerapan 5S di perusahaan dan memberikan gambaran mengenai pentingnya penerapan 5S yang baik bagi suatu perusahaan.
2. Perusahaan yang diteliti, dari penelitian ini diharapkan adanya sebuah masukan bagi pihak manajemen perusahaan, dan dapat dijadikan sebagai

pedoman maupun sebagai saran-saran yang berguna didalam melakukan kegiatan operasional yang optimal, dan sebagai umpan balik bagi para pekerja dalam rangka menciptakan lingkungan fisik tempat kerja yang lebih aman, sehat dan nyaman.

3. Akademik, sebagai literatur dan bahan kajian bagi mahasiswa dan mahasiswi yang ingin menambah wawasan serta kajian terutama mengenai program 5S.
4. Pihak lain, sebagai bahan informasi mengenai masalah yang ada kaitannya dengan program 5S dan sebagai tambahan informasi atau sebagai studi banding guna penelitian lebih lanjut.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap aktivitas di dalam perusahaan tidak akan terlepas dari kegiatan operasional perusahaannya itu sendiri yaitu *input-process-output*. Dengan kegiatan operasional itu sendiri diharapkan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumennya dengan baik. Menurut **Tampubolon (2004;13)**, pengertian dari manajemen operasi yaitu:

“Manajemen Operasional adalah sebagai manajemen proses konversi, dengan bantuan fasilitas seperti; tanah, tenaga kerja, modal, dan manajemen masukan (*inputs*) yang diubah menjadi keluaran yang diinginkan, berupa barang atau jasa/layanan”.

Agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik maka dibutuhkan suatu pengendalian mutu agar *output* yang dihasilkan tersebut dapat

diterima oleh konsumen, bahkan konsumen tidak akan berpaling ke perusahaan pesaing. Definisi pengendalian mutu menurut Sofjan Assauri (2004;210), yaitu:

“Pengawasan mutu merupakan usaha untuk mempertahankan mutu atau kualitas dari barang yang dihasilkan, agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijaksanaan pimpinan perusahaan.”

Untuk menghasilkan sesuatu yang bermutu maka para pekerja dituntut untuk dapat bekerja secara produktif. Agar para pekerja tersebut dapat bekerja secara produktif, maka diperlukan lingkungan fisik tempat kerja yang lebih aman, sehat dan nyaman. Dengan kata lain lingkungan tempat kerja tersebut bermutu

Dalam situs internet www.wikipedia.org, tempat kerja diartikan sebagai berikut :

“Workplace means a place (whether or not within or forming part of a building, structure, or vehicle) where any person is to work, is working, for the time being works, or customarily works, for gain or reward; and in relation to an employee, includes a place, or part of a place, under the control of the employer (not being domestic accommodation provided for the employee)”.

Artinya :Tempat kerja berarti sebuah tempat (apakah itu merupakan atau hanya bagian dari gedung, bangunan, atau kendaraan) dimana setiap orang akan bekerja, sedang bekerja, menggunakan waktu untuk bekerja, atau biasanya bekerja, untuk memperoleh keuntungan atau upah; dan dalam hubungannya dengan pekerja, termasuk tempat, atau bagian dari sebuah tempat, dibawah penguasaan pemberi kerja (bukan merupakan fasilitas khusus yang disediakan untuk pekerja).

Lingkungan atau tempat kerja yang bermutu dapat mengurangi potensi terjadinya bencana, seperti adanya kesulitan dalam mencari dokumen penting, staff yang cedera karena tersandung, dan sebagainya. Bencana tersebut bisa jadi

diakibatkan oleh ketidakrapian dan ketidakterorganisasian barang-barang di tempat kerja. Salah satu metode untuk mencegah hal-hal tersebut adalah 5S.

Apakah gerakan 5S itu? Menurut **Takashi Osada (2004;X)** pada dasarnya, **“gerakan ini merupakan kebulatan tekad untuk mengadakan pemilahan di tempat kerja, mengadakan penataan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik”**.

Nama 5S berasal dari huruf pertama istilah Jepang, *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke*, yang menjadi semboyannya. Karena istilah ini mungkin sukar diingat oleh orang non-Jepang, maka diterjemahkan menjadi pemilahan, penataan, pembersihan, pemantapan dan pembiasaan. Di Indonesia 5S diterjemahkan menjadi 5R, yaitu ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin. Pada dasarnya tidak ada banyak perbedaan antara 5S dan 5R.

Penerapan 5S/5R harus dilakukan secara sistematis karena pada intinya 5S bukanlah suatu standar tetapi lebih ke arah pembentukan budaya seluruh karyawan didalam suatu perusahaan. Urutan 5S/5R itu sendiri terdiri dari : *Seiri* (Ringkas), *Seiton* (Rapi), *Seiso* (Resik), *Seiketsu* (Rawat), *Shitsuke* (Rajin).

Sasaran dari penerapan 5S itu sendiri adalah: mewujudkan tempat kerja yang nyaman dan pekerjaan yang menyenangkan, melatih manusia pekerja yang mampu mandiri mengelola pekerjaannya, mewujudkan perusahaan bercitra positif di mata pelanggan tercermin dari kondisi tempat kerja. Selain itu hal utama yang akan dicapai adalah timbulnya produktivitas bagi perusahaan. Adapun pengertian produktivitas menurut **Barry Render dan Jay Heizer (2005:17)**, yaitu:

“Produktivitas adalah perbandingan antara output (barang dan jasa) dibagi dengan input (sumber daya, seperti tenaga kerja dan modal)”.

Salah satu pencapaian produktivitas perusahaan adalah dengan meningkatkan efektivitas perusahaan. Dari sasaran penerapan 5S pada akhirnya dapat menciptakan suatu efektivitas perusahaan, diantaranya adalah efektivitas waktu dan efektivitas pekerjaan. Menurut **Arens dan Loebbecke (2000;807)** efektivitas didefinisikan sebagai berikut:

“Effectiveness is degree to which the organization’s objective are accomplished.”

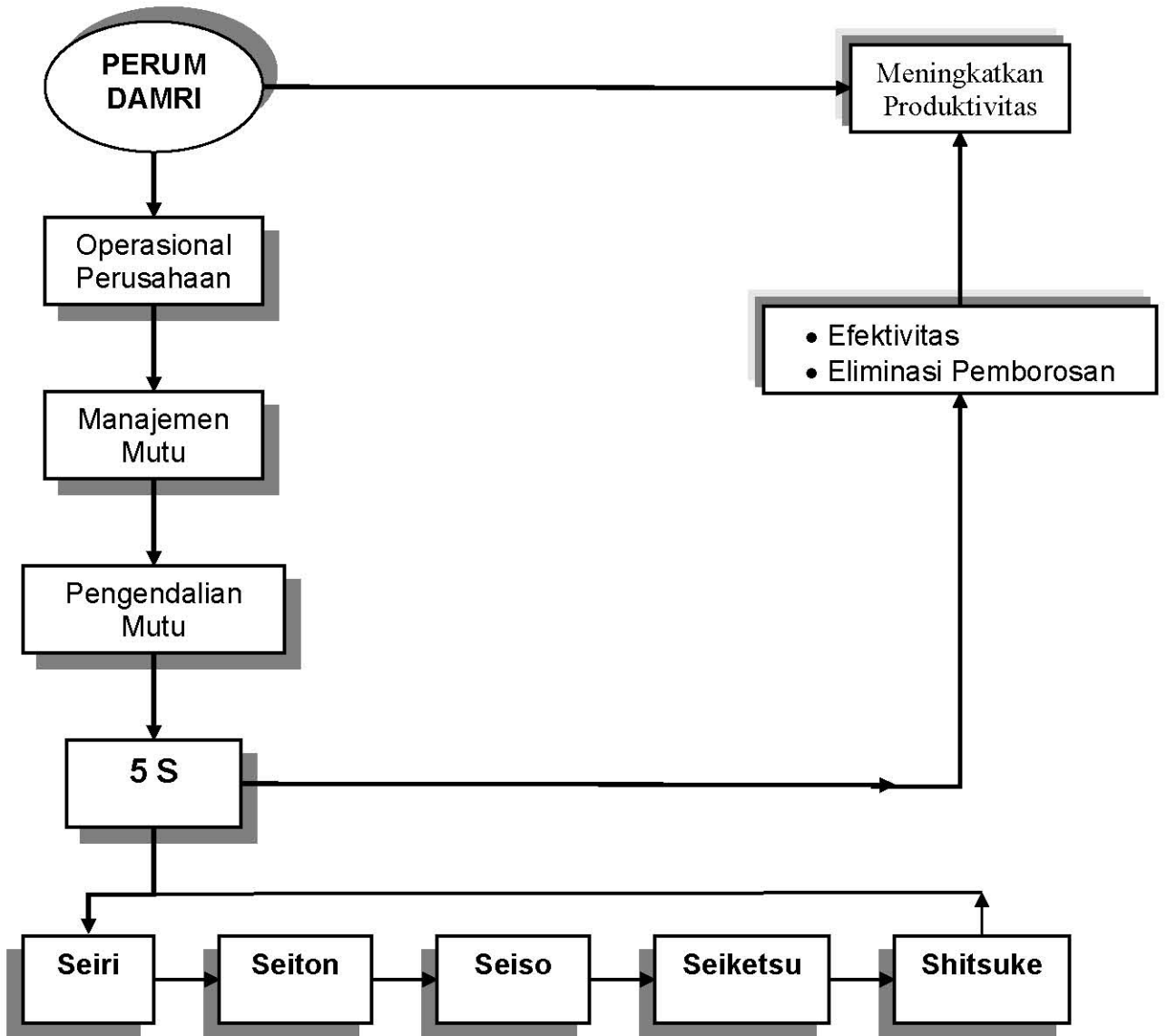
Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa efektivitas merupakan suatu keadaan dimana hasil yang sebenarnya telah mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan. Dengan kata lain efektivitas lebih mengarah pada pencapaian tujuan sehingga jika hasil yang sebenarnya tidak sesuai dengan tujuan maka pelaksanaannya tidak efektif.

Selain itu juga sasaran penerapan 5S dapat mengeliminasi segala macam bentuk pemborosan, pemborosan itu sendiri adalah segala sesuatu yang tidak memberikan nilai tambah, berlebihan dari kebutuhan minimum, tidak membantu suatu proses, tidak menguntungkan secara materi.

Dan pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan produktivitasnya, sehingga apa yang diharapkan tercapai dengan baik.

Gambar 1.1

Bagan Kerangka Pemikiran



Sumber: Analisis Penulis

1.6 Metodologi Penelitian

Penulis melaksanakan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif. Menurut M. Nazir (2003;54) mengemukakan pengertian penelitian deskriptif sebagai berikut:

“ Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki”.

Dalam pengumpulan data-data yang dibutuhkan, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data antara lain:

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung oleh penulis ketempat objek penelitian yaitu PERUM DAMRI kota Bandung guna memperoleh data-data primer yang dibutuhkan dengan menggunakan cara :

a. Observasi

Yaitu pencarian data primer dengan cara melakukan peninjauan langsung pada perusahaan yang dijadikan objek penelitian oleh penulis.

b. Wawancara

Yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya-jawab secara lisan dengan pihak-pihak yang berwenang dan terkait dengan masalah dalam penelitian ini

2. Studi Kepustakaan (*library research*)

Yaitu penelitian dengan cara mempelajari berbagai literatur, laporan, dan sumber-sumber lain yang mempunyai hubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini, untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan yang akan dijadikan landasan teori dalam penelitian ini.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian sebagai dasar penyusunan ini di PERUM DAMRI bertempat di Jalan Soekarno Hatta No 787 Bandung. Waktu penelitian dimulai bulan Februari 2008 sampai dengan selesai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Operasional

2.1.1 Pengertian Manajemen

Suatu perusahaan atau organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkannya apabila tidak memiliki suatu sistem manajemen yang baik. Walaupun manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan tetapi harus diatur sebaik mungkin. Karena jika manajemen baik maka tujuan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat. Berikut ini pengertian-pengertian manajemen dari beberapa ahli. Menurut **Harold Koontz** dan **Cyril O'Donnel** seperti dikutip **H. Malayu S.P Hasibuan (2003:3)** pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

“Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people.”

Sedangkan menurut **G.R. Terry** seperti dikutip **H. Malayu S.P Hasibuan (2003:2)** mengemukakan bahwa :

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.”

Dari definisi-definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu proses bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efisien dan efektif dengan menggunakan orang-orang melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Efisien berarti mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan sumber daya yang minimum, yang artinya membuat penggunaan uang, waktu, material dan manusia dengan cara yang terbaik. Sementara efektif berarti berusaha mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Pengertian Manajemen Operasional

Dalam sebuah perusahaan terdapat berbagai macam fungsi manajemen, diantaranya adalah manajemen operasional. Manajemen operasional merupakan salah satu keputusan yang penting dalam strategi perusahaan. Manajemen operasional sebagai pengelola sistem transformasi, yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Secara umum dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau proses yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*).

Berikut ini pengertian operasional menurut **Barry Render dan Jay Heizer (2005:4)** berpendapat bahwa :

“Manajemen Operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*.”

Definisi Manajemen operasional menurut **Tampubolon (2004;13)**, yaitu:

“Manajemen Operasional adalah sebagai manajemen proses konversi, dengan bantuan fasilitas seperti; tanah, tenaga kerja, modal, dan

manajemen masukan (*inputs*) yang diubah menjadi keluaran yang diinginkan, berupa barang atau jasa/layanan”.

Selain itu **Roger G. Schroeder (2000:4)** berpendapat bahwa :

“Manajemen operasi adalah kajian pengambilan keputusan dari suatu fungsi operasi”

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi adalah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengarahan dan pengendalian serangkaian kegiatan yang menggunakan sumber-sumber daya yang dimiliki untuk merubah *input* menjadi *output*, baik barang maupun jasa.

2.2 Mutu dan Manajemen Mutu

2.2.1 Pengertian Mutu

Mempersiapkan produk kepada konsumen merupakan pekerjaan yang paling penting dan sulit bagi produsen, baik itu berupa produk nyata (*tangible*), ataupun produk tidak nyata (*intangible*) disebabkan faktor selera. Dengan demikian, faktor selera akan menjadi pusat perhatian bagi produsen, yang diartikan sebagai mutu dari suatu produk untuk dipersiapkan kepada pelanggan.

Definisi dari mutu menurut **Tampubolon (2004:82)**, yaitu:

“Kemampuan suatu produk, baik itu barang maupun jasa/layanan untuk memenuhi keinginan pelanggannya”.

Adapun definisi mutu sebagaimana yang diambil oleh *American Society for Quality* yang dikutip oleh **Barry Render dan Jay Heizer (2005:253)**, yaitu:

“Keseluruhan fitur dan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang terlihat atau yang tersamar”.

David.L. Goetsh dan Stanley B.Davis (2003;4) , menyatakan bahwa mutu adalah:

“Quality is adynamic state associated with product, service, people, processes, and environments that meet or exceed expectation”.

Artinya, mutu adalah keadaan yang dinamis yang berhubungan dengan produk, pelayanan, proses, dan lingkungan yang sesuai atau melebihi harapan.

Dari beberapa definisi mutu di atas dapat disimpulkan bahwa mutu merupakan paduan sifat-sifat barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat.

Berikut ini adalah dimensi mutu yang harus perusahaan perhatikan agar dapat memenuhi kepuasan pelanggannya. Dimensi mutu dibedakan menjadi 2 kategori, yaitu berdasarkan pada jenis organisasi tersebut, dengan dimensi mutu kita dapat mengenali beberapa aspek yang berpengaruh dalam peningkatan mutu yang dibutuhkan oleh organisasi masa kini.

Dimensi mutu pada organisasi manufaktur, diantaranya:

1. **Performance** : Karakteristik utama yang terlihat dari bagaimana suatu produk bekerja atau berfungsi.
2. **Features** : Ciri-ciri "fisik" dari produk yang dihasilkan oleh organisasi.
3. **Reliability** : Tingkat kemungkinan bagi suatu produk untuk bertahan dalam jangka waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.
4. **Conformance** : Derajat dimana suatu karakteristik suatu produk, baik dari sudut fisik maupun cara kerjanya, sesuai dengan standar yang sudah ada.
5. **Durability** : Jangka waktu suatu produk dapat digunakan sebelum kerusakan atau penggantian harus dilakukan.
6. **Serviceability** : Kemungkinan bagi *customer* untuk melakukan perbaikan pada produk yang dibelinya secara cepat dan mudah.
7. **Aesthetics** : Segala ciri suatu produk yang dapat ditangkap oleh panca indera.
8. **Perceived quality** : Penilaian subjektif terhadap suatu produk berdasarkan citra, penampilan iklan atau nama mereknya.

Dimensi mutu pada organisasi jasa, diantaranya:

1. **Time** : Seberapa lama *customer* organisasi harus menunggu layanan jasa Anda
2. **Timeliness** : Apakah layanan jasa anda dapat diberikan sesuai janji?
3. **Completeness** : Apakah semua bagian atau item dari jasa anda, dapat diberikan pada *Customer* anda?

4. *Courtesy* : Apakah karyawan yang berada di "garis depan" menyapa dan melayani *customer* anda dengan ramah dan menyenangkan?
5. *Consistency* : Apakah layanan jasa anda selalu dilakukan dengan cara yang sama untuk semua *customer* ?
6. *Accessibility and convenience* : Apakah layanan jasa anda mudah dijangkau dan dinikmati?
7. *Responsiveness* : Apakah karyawan anda selalu tanggap dan dapat memecahkan masalah yang tidak terduga?

2.2.2 Pengertian Manajemen Mutu

Keinginan dan kebutuhan pelanggan merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam menciptakan produk atau jasa yang bermutu, maka diperlukanlah suatu manajemen mutu yang dapat mengatur agar tujuan yang diharapkan tersebut dapat tercapai.

Barry Render dan Jay Heizer (2005:253), menyatakan bahwa manajemen mutu adalah:

“Manajemen mutu merupakan manajemen organisasi keseluruhan yang menjadikannya unggul dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan”.

Dari definisi mengenai manajemen mutu di atas, dapat ditarik simpulan bahwa manajemen mutu adalah suatu proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan hingga pengendalian untuk memenuhi tingkatan mutu seperti yang diharapkan konsumen.

2.2.3 Sistem Manajemen Mutu

Adalah sesuatu yang tidak mungkin bila sebuah perusahaan mempunyai kemampuan untuk menghasilkan dan mempertahankan suatu produk yang bermutu tanpa disertai adanya manajemen proses yang matang dan rapi di dalamnya. Mutu yang baik tidak akan dapat diraih hanya dengan mengandalkan keberuntungan semata, tapi mutlak harus dengan cara penerapan manajemen bisnis yang baik.

Sistem manajemen mutu akan memberikan kemampuan kepada perusahaan atau organisasi dalam melakukan kontrol, menciptakan stabilitas, prediktabilitas, dan kapabilitas bisnis sebuah perusahaan. Dengan adanya sistem mutu diharapkan perusahaan tersebut akan lebih terbantu dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan mutu produk atau layanan yang perusahaan sediakan secara ekonomis. Sistem manajemen mutu akan sangat membantu perusahaan untuk dapat bertindak dengan lebih baik dibanding sebelumnya.

Berikut ini merupakan pengertian dari sistem manajemen mutu yang dikemukakan oleh **Vincent Gaspersz (2001;268)** yaitu:

“Sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur yang terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.”

Berikut ini adalah beberapa pengertian mengenai sistem manajemen mutu yang dikutip dari www.ipb.ac.id , sistem manajemen mutu yaitu:

1. Memberikan kerangka kerja yang dapat diandalkan untuk implementasi program mutu, mengukur / mengaudit kinerja organisasi untuk perbaikan mutu tanpa akhir.
2. Memadukan semua unsur yang dibutuhkan organisasi untuk memperbaiki kepuasan pelanggan melalui produk, jasa dan proses yang lebih baik.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu merupakan suatu aturan yang dibuat berdasarkan spesifikasi dari pelanggan dan perusahaan, dimana aturan tersebut mencakup semua hal yang berkaitan dengan kegiatan dalam suatu perusahaan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu aturan ini dibuat untuk menjamin bahwa suatu proses atau produk akan selalu sesuai dengan keinginan pelanggan atau aturan yang telah dibuat.

Berikut ini merupakan beberapa karakteristik dari sistem manajemen mutu, antara lain:

1. Sistem manajemen mutu mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi
2. Sistem manajemen mutu berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja.
3. Sistem manajemen mutu bersifat proaktif yang mencakup deteksi, umpan balik, dan pencegahan.
4. Sistem manajemen mutu mencakup tujuan, pelanggan, output, proses, input, pemasok, dan pengukuran.

2.3 Pengendalian Mutu

2.3.1 Pengertian Pengendalian Mutu

Berikut ini adalah definisi yang dikemukakan oleh Sofjan Assauri (2004;210) mengenai pengendalian mutu:

“Pengawasan mutu merupakan usaha untuk mempertahankan mutu atau kualitas dari barang yang dihasilkan, agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijaksanaan pimpinan perusahaan.”

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian mutu adalah suatu teknik dan aktivitas untuk mencapai, mempertahankan dan meningkatkan mutu suatu produk dan jasa agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan untuk mencapai kepuasan konsumen.

Terdapat beberapa cara dalam melakukan pengendalian mutu, yaitu sebagai berikut:

1. Memantau hasil-hasil spesifik proyek,
2. Menentukan penyimpangannya terhadap standar,
3. Mengidentifikasi tindakan untuk menghilangkan penyebab kinerja yang tidak memuaskan
4. Dilaksanakan selama proyek berjalan, baik untuk hasil (produk) proyek yang diserahkan kepada pemberi kerja maupun produk manajemen (biaya, jadwal)
5. Pengawasan mutu dapat dilakukan oleh departemen pengawasan mutu

6. Tim proyek harus memahami pengawasan mutu dengan metode statistik, pengambilan sampel dan probabilitas

Pengendalian mutu dapat pula dilakukan di sebuah tempat kerja dimana dihasilkan sebuah produk atau jasa. Dalam sebuah situs internet www.thefreedictionary.com, tempat kerja (*WorkPlace*) diartikan sebagai berikut:

“Workplace is a place, such as an office or factory, where people are employed”.

Artinya, tempat kerja merupakan sebuah tempat, seperti kantor atau pabrik, dimana orang bekerja.

Dalam situs internet lain en.wikipedia.org, tempat kerja diartikan sebagai berikut :

“Workplace means a place (whether or not within or forming part of a building, structure, or vehicle) where any person is to work, is working, for the time being works, or customarily works, for gain or reward; and in relation to an employee, includes a place, or part of a place, under the control of the employer (not being domestic accommodation provided for the employee)”.

Artinya, tempat kerja berarti sebuah tempat (apakah itu merupakan atau hanya bagian dari gedung, bangunan, atau kendaraan) dimana setiap orang akan bekerja, sedang bekerja, menggunakan waktu untuk bekerja, atau biasanya bekerja, untuk memperoleh keuntungan atau upah; dan dalam hubungannya dengan pekerja, termasuk tempat, atau bagian dari sebuah tempat, dibawah penguasaan pemberi kerja (bukan merupakan fasilitas khusus yang disediakan untuk pekerja).

2.4 Sistem Penerapan 5S

2.4.1 Latar Belakang 5S

Di luar Jepang, Konsep 5 S pertama kali dikenalkan tahun 1986 kepada perusahaan-perusahaan Singapura. Sejak itu banyak perusahaan yang berhasil

menerapkan 5 S. Menyusul kemudian Malaysia, Thailand, Korea, China, India, Sri Lanka, Russia, Hungary, Poland, Bulgaria, Columbia, Uruguay, Brazil, Costa Rica, dan Mexico. 5S sangat populer di Jepang, termasuk di negara-negara lainnya. Hal ini disebabkan :

1. Tempat kerja menjadi lebih bersih dan mudah dikelola.
2. Hasilnya dapat dilihat langsung oleh semua orang.
3. Dapat meningkatkan motivasi dan gagasan baru.
4. Terbangunnya disiplin secara alami.
5. Operasi kerja menjadi lebih mudah, sehat dan aman, baik di level shop-floor maupun office
6. Menjadi lebih peduli terhadap keselamatan dan kesehatan kerja.
7. Terciptanya *image* positif perusahaan

Super 5S sebagai awal dari keselamatan, kesehatan, kenyamanan dan lingkungan kerja yang produktif bagi semua orang. Dan ini sebagai dasar peningkatan produktivitas. Ketika perusahaan berhasil menerapkan 5 S, maka akan terjadi perubahan. Misalnya, setiap barang yang tidak diperlukan dipindahkan dari lingkungan kerja, barang yang sering digunakan ditempatkan dekat pemakainya dan selalu dibersihkan.

2.4.2 Pengertian 5S

Kesulitan untuk mencari file, peralatan atau material yang dibutuhkan karena lupa tempat penyimpanannya atau susunannya yang acak-acakan, merupakan permasalahan yang sering terjadi dalam kehidupan atau pekerjaan

sehari-hari. Tercampurnya material yang bagus dengan yang cacat juga sering terjadi di Perusahaan. Mengapa hal tersebut terjadi? Itu semua mungkin dikarenakan kurangnya penerapan 5S.

Definisi 5S menurut Takashi Osada (2004;X), yaitu sebagai berikut:

“5S merupakan kebulatan tekad untuk mengadakan pemilahan di tempat kerja, mengadakan penataan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik”.

Adapun definisi 5S yang dikutip dari www.binus.ac.id, adalah sebagai berikut:

“5S adalah teknik untuk menjaga mutu lingkungan dalam sebuah perusahaan atau institusi dengan cara mengembangkan keterorganisirannya”.

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa 5S merupakan suatu cara atau langkah dalam upaya menciptakan dan menjaga mutu lingkungan kerja agar tercipta kondisi yang aman dan nyaman sehingga kita dapat melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

5S adalah cara untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas sesuai bidangnya masing-masing. Penerapan ini juga dapat berpengaruh pada kondisi lingkungan dan tempat kerja yang baik, aman, dan nyaman. Sasaran umumnya adalah untuk melindungi dan mengamankan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, baik berupa manusia maupun alat produksi lainnya. Sedangkan sasaran khususnya yaitu dapat meningkatkan produktivitas satuan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja (K3) serta kepuasan pelanggan

(konsumen). Lebih lanjut dijelaskan sangat positif apabila metode 5S juga digunakan sebagai instrumen pendorong terciptanya perusahaan yang lebih baik (best service).

2.4.3 Konsep Dasar 5S

5S merupakan budaya seseorang dalam memperlakukan tempat kerjanya secara benar, memelihara dan menjaga tempat kerja agar tertata rapi, bersih dan tertib sehingga kemudahan dalam bekerja dapat diciptakan. Teknik 5S ini melibatkan 5 langkah yang dikerjakan secara berurutan dan dapat dilakukan dimanapun selama 6 bulan sampai dengan 2 tahun atau sampai dengan penerapan secara menyeluruh. Walaupun penerapan telah sukses, perusahaan masih harus berfokus untuk melakukan peningkatan terus-menerus karena dengan jalan inilah mutu bisa dicapai.

5S terdiri dari *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*. Di Indonesia 5S diterjemahkan menjadi 5R, yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin.

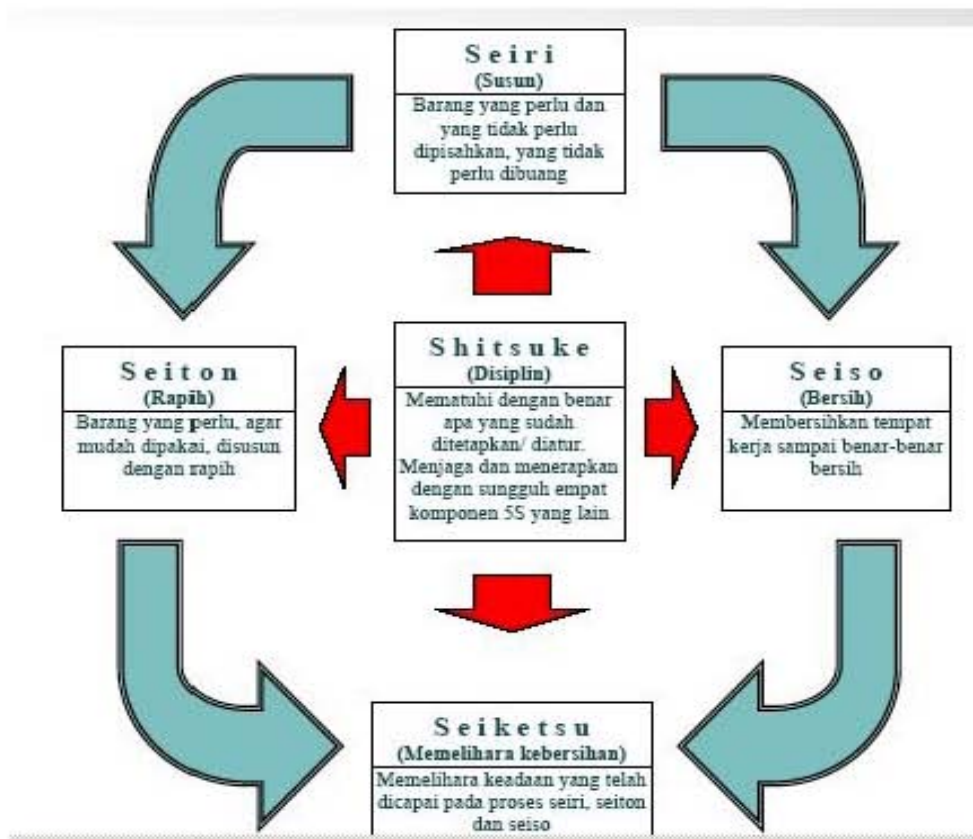
1. *Seiri* adalah 'S' pertama yang berarti "ORGANISASI". Terorganisir berarti menjaga barang yang diperlukan serta memisahkan barang yang tidak diperlukan dalam pekerjaan. Dahulu supply untuk perusahaan sulit didapat. Kebiasaan melempar barang-barang, baik yang berguna maupun tidak sangatlah tidak dianjurkan. Namun saat ini supply barang kebutuhan perusahaan sangat melimpah. Barang, jasa dan informasi mudah didapat. Saat ini memisahkan barang yang betul-betul diperlukan sangatlah penting karena perkembangan ekonomi yang cukup cepat. Mengetahui benda mana yang tidak digunakan, mana yang akan disimpan, serta bagaimana

cara menyimpan supaya dapat mudah diakses terbukti sangat berguna bagi sebuah perusahaan.

2. S yang kedua adalah *Seiton*, yang berarti KERAPIAN. Kerapian adalah hal mengenai bagaimana cepat kita meletakkan barang dan mendapatkannya kembali pada saat diperlukan dengan mudah. Perusahaan tidak boleh asal-asalan dalam memutuskan dimana benda-benda harus diletakkan untuk mempercepat waktu untuk memperoleh barang tersebut. Data waktu pemerolehan barang perlu dikumpulkan dan dianalisa. Penganalisaan juga perlu melibatkan staff, baik yang sering menggunakan barang tersebut maupun staff yang jarang menggunakannya sehingga rencana yang akan diterapkan dapat bersifat universal.
3. S ketiga adalah *Seiso* yang berarti BERSIH. Kebersihan harus dilaksanakan dan dibiasakan oleh setiap orang dari CEO hingga pada tingkat *office boy*. Tahukah anda, bahwa hal inilah yang menyebabkan area perumahan di Jepang tidak perlu menggunakan jasa pembersih jalan? Orang Jepang mengetahui bahwa setiap keluarga bertanggung jawab untuk kebersihan baik di rumah maupun disekitarnya. Penggunaan grafik dalam menerapkan Seiso akan sangat membantu. Grafik ini harus melibatkan tanggung jawab individu setiap orang dan setiap *grey area* harus dihilangkan. Hal ini bertujuan untuk menghindarkan perbedaan pendapat yang muncul diantara staff. Biasanya pendapat yang berbeda ini adalah mengenai siapa yang memiliki tanggung jawab untuk menjaga kebersihan.

4. *Seiketsu* adalah S keempat yang berarti STANDARISASI. Kegiatan sehari-hari yang berkaitan dengan tiga S yang pertama harus distandarisasi. Pada step ini manajemen harus mulai nyata. Manajemen digunakan untuk menjaga kerapian lingkungan kerja dimana staff akan memiliki akses yang lebih cepat dan aman untuk memperoleh barang yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya. Kode warna sering digunakan dalam langkah ini untuk mengingatkan letak benda. Kekacauan akan muncul dan suasana kerja yang tidak nyaman akan terjadi jika pengaturan tidak ditekankan secara terus menerus. Hal ini dapat mengakibatkan munculnya suasana kerja yang tidak diinginkan.
5. S yang terakhir adalah *Shitsuke*, yang diartikan sebagai DISIPLIN. Disiplin maksudnya adalah menerapkan kemampuan melakukan sesuatu sesuai dengan cara yang seharusnya. Kebiasaan yang buruk dapat dihilangkan dengan cara mengajari staff mengenai hal yang harus dilakukan dan membiasakan mereka untuk berlatih kebiasaan yang baik.

Gambar 2.1
Alur Proses 5S



Sumber: www.nvtddcom/5S

2.4.4 Langkah-langkah Untuk Melakukan 5S

Sebetulnya 5S tidak sulit untuk dilaksanakan, berikut ini adalah beberapa langkah-langkah untuk melakukan 5S:

2.4.4.1 Langkah dalam Melakukan *Seiri*

Menentukan barang yang diperlukan atau yang tidak diperlukan, menyingkirkan barang yang tidak diperlukan, sekaligus memastikan bahwa barang yang diperlukan disimpan dalam jangkauan supaya lebih efisien dengan

memperhatikan frekuensi pemakaian. Barang yang tidak dipakai di tempat kerja akan berdampak terhadap *inventory*, menurunkan produktifitas dan menimbulkan bahaya. Langkah-langkah lebih spesifik adalah sebagai berikut:

1. Cek-barang yang berada di area masing-masing.
2. Tetapkan kategori barang-barang yang digunakan dan yang tidak digunakan.
3. Beri label warna merah untuk barang yang tidak digunakan
4. Siapkan tempat untuk menyimpan, membuang atau memusnahkan barang-barang yang tidak digunakan.
5. Pindahkan barang-barang yang berlabel merah ke tempat yang telah ditentukan.

2.4.4.2 Langkah dalam Melakukan *Seiton*

Prinsip dasar *seiton* adalah melakukan pengaturan lingkungan kerja dan peralatan secara rapi dengan sasaran tata letak dan penempatan yang efisien sehingga pemborosan waktu untuk mencari barang bisa dihilangkan, untuk memperlancar pekerjaan.

1. Rancang metode penempatan barang yang diperlukan, sehingga mudah didapatkan saat dibutuhkan.
2. Tempatkan barang-barang yang diperlukan ke tempat yang telah dirancang dan disediakan.
3. Beri label atau identifikasi untuk mempermudah penggunaan maupun pengembalian ke tempat semula.

2.4.4.3 Langkah dalam Melakukan *Seiso*

Arti dari membersihkan lebih dari sekedar membuat barang bersih. Hal ini lebih merupakan falsafah dan komitmen untuk bertanggung jawab atas segala aspek barang yang Anda gunakan, dan untuk memastikan semua barang selalu berada dalam kondisi prima. Jangan berpikir bahwa pembersihan pekerjaan yang melelahkan. Sebaliknya, Anda harus memandangnya sebagai suatu bentuk pemeriksaan dan pencegahan.

Dengan meningkatnya kecanggihan produk industri modern, debu, kotoran, bahan asing, bunyi suara mesin yang keras dan masalah lain kemungkinan besar dapat mengakibatkan barang cacat, macet, bahkan kecelakaan kerja. Pembersihan adalah jawabannya. Pembersihan harus dipandang sebagai cara untuk menghilangkan penyebab masalah satu demi satu.

Pada umumnya ada tiga langkah pembersihan yang benar:

1. Tingkat Makro

Membersihkan segala sesuatu dan mencari cara untuk menangani penyebab keseluruhan yang berkaitan dengan keseluruhan gambaran global pekerjaan.

2. Tingkat Individual

Menangani satu tempat kerja tertentu atau satu mesin tertentu.

3. Tingkat Mikro

Membersihkan suku cadang alat bantu kerja tertentu. Penyebab kotoran dicari dan diperbaiki.

2.4.4.4 Langkah dalam Melakukan *Seiketsu*

Apabila kegiatan *Seiri*, *Seiton* dan *Seiso* telah selesai, selanjutnya kondisi ini harus dipertahankan sebagai suatu kebiasaan. Diperlukan adanya standart berikut sarana untuk pengecekan, disosialisasikan dan dilakukan review secara berkala.

Peringatan – peringatan visual yang menarik dan diatur secara kreatif sangat diperlukan untuk membantu setiap orang memahami tentang perlunya standartisasi untuk kebersihan dan bagaimana melaksanakannya.

Alat bantu visual (gambar) ini juga sangat diperlukan untuk mempermudah menunjukkan penyebab penyimpangan itu bisa terjadi dan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Prinsip-prinsip alat bantu visual adalah:

1. Mudah dilihat dari jarak jauh
2. Pasang peragaan pada barang yang bersangkutan
3. Usahakan supaya setiap orang dapat mengatakan apa yang benar dan apa yang salah
4. Usahakan supaya setiap orang dapat menggunakannya dengan muda kapan saja
5. Usahakan supaya setiap orang dapat melakukannya dan mudah membuat koreksi yang diperlukan
6. Usahakan supaya dengan melaksanakannya membuat tempat kerja lebih terang dan lebih teratur

Jika kita melakukan hal diatas, Anda akan menemukan bahwa pekerjaan akan jauh lebih lancar dan hasilnya lebih baik.

2.4.4.5 Langkah dalam melakukan *Shitsuke*

Setelah *seiketsu* (pemantapan) yang berarti melaksanakan aktivitas 5S dengan teratur, maka *Shitsuke* (pembiasaan) adalah komitmen masing-masing individu untuk mematuhi peraturan. Tim yang baik bermain dengan menaati peraturan. Di tempat kerja, ketentaraan, maupun di lapangan olahraga, aktivitas tim merupakan aktivitas kooperatif. Setiap orang harus bekerja sama, berpikir bersama, dan bertindak bersama untuk membentuk tim yang kuat. Makin banyak pekerjaan, semakin penting kerja sama diperlukan. Hal ini disebabkan karena kesalahan terkecil sekalipun dapat berakibat fatal. Sistem, Prosedur, dan Peraturan harus ketat dan dipatuhi oleh seluruh anggota tim. Setiap orang harus berhati-hati untuk melakukan pekerjaan masing-masing dengan benar.

Tidak terlalu sulit untuk memiliki kebiasaan untuk melaksanakan apa yang diharapkan dari Anda. Hasil akhirnya adalah setiap orang bekerja sama memperkuat tim dan memperkuat perusahaan. Caranya adalah dengan menciptakan tempat kerja yang disiplin, melalui:

1. Biasakan (sistematisasi) perilaku jika Anda yang menginginkan hasil yang terbaik
2. Perbaiki komunikasi dan pelatihan untuk memperoleh mutu yang terjamin
3. Atur supaya orang mengambil bagian, setiap orang melakukan sesuatu, kemudian mengimplementasikannya.
4. Atur segala sesuatu sehingga setiap orang merasa bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan.

Jika anda mentaati prosedur sederhana ini, ada kemungkinan untuk dapat mengelola dan memelihara sistem yang paling canggih sekalipun dan membuatnya berjalan lancar.

2.4.5 Sasaran Penerapan 5S

Mengapa 5S perlu? Karena setiap kegiatan dari proses produksi mulai dari Input (Man, Material, Machine, Methods & Environment) kemudian sampai menjadi produk dan dikirim ke Pelanggan apabila tidak ditangani dengan baik akan menghasilkan waste (pemborosan). Apa itu pemborosan? Pemborosan merupakan segala sesuatu yang :

1. Tidak memberikan nilai tambah
2. Berlebihan dari kebutuhan minimum
3. Tidak membantu suatu proses
4. Tidak menguntungkan secara materi

Terdapat beberapa sasaran dalam menerpkan prinsip 5S, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan tempat kerja yang nyaman dan pekerjaan yang menyenangkan.
2. Melatih karyawan agar mampu mandiri dalam mengelola pekerjaannya.
3. Meningkatkan disiplin dalam penggunaan standar.
4. Mewujudkan perusahaan bercitra positif di mata pelanggan tercermin dari kondisi tempat kerja.

2.4.6 Manfaat 5S

Manajemen harus memahami betul banyaknya manfaat yang dapat diperoleh dari program 5S bagi perusahaan secara menyeluruh, yaitu:

1. Membantu karyawan dalam mencapai disiplin pribadi. Karyawan dengan disiplin pribadi selalu melaksanakan 5S, berminat dalam perbaikan yang berkesinambungan, dan dapat dipercaya untuk mematuhi standard.
2. Menampilkan dan menyoroti berbagai pemborosan di perusahaan. Memahami masalah adalah langkah pertama dalam menghapuskan pemborosan.
3. Menghilangkan pemborosan di perusahaan, meningkatkan proses 5S
4. Menunjukkan berbagai ketidakwajaran, seperti cacat produksi, gagal fungsi, dan persediaan berlebih.
5. Mengurangi gerak kerja yang tidak bernilai tambah, seperti operator yang berjalan jauh atau gerak kerja dengan ketegangan yang menimbulkan kelelahan.
6. Memperjelas masalah yang terkait dengan material yang kurang, jalur kerja yang tak seimbang, kemacetan mesin, maupun kelambatan waktu penyerahan. Semua itu lebih mudah dipantau secara visual, sehingga penyelesaiannya tidak bertele-tele.
7. Menyelesaikan masalah logistik kronis di perusahaan dengan cara sederhana.
8. Membuat masalah mutu menjadi jelas.
9. Meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi biaya operasi.

10. Mengurangi kecelakaan industri dengan mengurangi keadaan lantai berminyak, lingkungan kotor, cara berpakaian kerja serampangan, dan operasi yang tidak aman. *Seiso* secara khusus meningkatkan keandalan mesin dan membebaskan waktu reparasi dari petugas pemeliharaan dalam menangani mesin-mesin yang sering macet. Sebaliknya, para petugas pemeliharaan dapat diarahkan pada masalah hulu, seperti pemeliharaan pencegahan (*preventive maintenance*), pemeliharaan prediktif (*predictive maintenance*) dan upaya menciptakan peralatan atau mesin yang bebas pemeliharaan (*maintenance free*), melalui kerja sama dengan bagian perancangan proses.

Dengan memahami manfaatnya dan memastikan bahwa semua karyawan memahami program 5S, manajemen dapat melanjutkan dengan berbagai proyek peningkatan mutu lainnya.

2.4.7 Dampak Penerapan 5S

Terdapat beberapa dampak yang dihasilkan dari penerapan 5S, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Meminimumkan potensi terjadinya
 - a. Accident (Kecelakaan kerja)
 - b. Breakdown (Gangguan Kerusakan)
 - c. Cost (Biaya)
 - d. Defect (Produk Cacat)
2. Meningkatkan efisiensi dan semangat kerja.

3. Organisasi yang siap mengikuti perubahan sesuai arahan strategi pimpinan.

2.5 Produktivitas

2.5.1 Pengertian Produktivitas

Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimum mungkin untuk meningkatkan produktivitas, yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi menyenangkan, penuh tenggang rasa dan saling membangun.

Pengertian produktivitas menurut **Nasution (2004;269)**, yaitu:

“Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*, keluaran) dan segala pengorbanan (*biaya*) untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*, masukan)”.

Adapun pengertian produktivitas menurut **Barry Render dan Jay Heizer (2005:17)**, yaitu:

“Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (barang dan jasa) dibagi dengan *input* (sumber daya, seperti tenaga kerja dan modal)”.

Dari kedua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan hubungan antara hasil nyata maupun fisik dengan masukan yang sebenarnya, dan merupakan perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut.

2.5.2 Peningkatan Produktivitas

Usaha peningkatan produktivitas menjadi perhatian dari para manajer atau pemimpin organisasi, meskipun demikian pada dasarnya para manajer atau pimpinan organisasi itu hanya merupakan penanggungjawab dan pelaksanaan usaha peningkatan produktivitas. Gagasan dan kebijakan serta tanggung jawab akhir sebenarnya adalah terletak pada pemimpin puncak suatu organisasi.

Perencanaan program-program peningkatan produktivitas perusahaan harus selalu melibatkan tim kerja sama dan partisipasi total dari semua karyawan, yang dipimpin dan dikendalikan oleh manajemen puncak dari perusahaan itu. Faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan produktivitas menurut **Sondang P. Siagian (2002;10)**, yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan terus menerus

Seluruh komponen perusahaan harus selalu melakukan perbaikan secara terus menerus dikarenakan setiap perusahaan dihadapkan kepada tuntutan yang terus menerus berubah baik secara internal maupun eksternal.

2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Peningkatan mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana perusahaan terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang dalam perusahaan.

3. Pemberdayaan sumber daya manusia

Dapat dinyatakan secara aksiomatis bahwa sumber daya manusia merupakan unsur paling strategis dalam perusahaan. Karena itu memberdayakan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hierarki perusahaan.

4. Filsafat Organisasi

Sesungguhnya titik tolak perumusan etos kerja bersifat filsafat yang pada mulanya mungkin dirumuskan oleh para pendiri (*founding fathers*) organisasi yang bersangkutan.

Paling sedikit terdapat lima cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, menurut Nasution (2004;276), yaitu sebagai berikut:

1. Menerapkan program reduksi biaya, reduksi biaya berarti dalam menghasilkan *output* dengan kuantitas yang sama kita menggunakan *input* dalam jumlah yang lebih sedikit. Jadi, peningkatan produktivitas melalui program reduksi biaya berarti *output* yang tetap dibagi dengan *input* yang lebih sedikit.
2. Mengelola pertumbuhan, peningkatan produktivitas melalui mengelola pertumbuhan berarti kita meningkatkan *output* dalam kualitas yang lebih besar melalui peningkatan penggunaan *input* dalam kuantitas yang lebih kecil. Berarti *output* meningkat lebih banyak, sedangkan *input* meningkat lebih sedikit.
3. Bekerja lebih tangkas, perusahaan tidak perlu menyuruh pekerjanya untuk bekerja lebih keras, karena mereka telah bekerja dengan keras, tetapi suruhlah mereka bekerja dengan tangkas. Peningkatan produktivitas melalui cara ini adalah dengan menggunakan *input* yang sama, kita meningkatkan *output*. Jadi, produksi meningkat tetapi *input* tetap dalam jumlahnya, sehingga akan diperoleh biaya produksi per unit *output* yang rendah. Meningkatkan arus perputaran inventori dan memperbaiki desain produk merupakan aktivitas nyata dari jurus bekerja lebih tangkas.

4. Mengurangi aktivitas, dalam situasi perekonomian yang sulit, seperti resesi ekonomi, tingkat inflasi tinggi, penerapan cara ini akan sangat efektif. cara ini mengajarkan pada kita untuk mengurangi aktivitas produksi serta menghilangkan atau membuang aset yang tidak produktif. Jadi, kita meningkatkan produktivitas perusahaan melalui pengurangan sedikit *output* dan mengurangi banyak *input* yang tidak perlu.
5. Bekerja lebih efektif, peningkatan produktivitas melalui cara ini adalah kita meningkatkan *output* tetapi mengurangi penggunaan *input*. Caranya adalah dengan bekerja lebih efektif sehingga akan memperoleh *output* yang lebih banyak dengan menggunakan input yang lebih sedikit.

Menurut **Arens dan Loebbecke (2000;807)** efektivitas didefinisikan sebagai berikut:

“Effectiveness is degree to which the organization’s objective are accomplished.”

Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa efektivitas merupakan suatu keadaan dimana hasil yang sebenarnya telah mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan. Dengan kata lain efektivitas lebih mengarah pada pencapaian tujuan sehingga jika hasil yang sebenarnya tidak sesuai dengan tujuan maka pelaksanaannya tidak efektif.

Menurut **Vincent Gaspersz (2001;5)**, mengartikan pemborosan sebagai berikut:

“Pemborosan adalah segala aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah tetapi hanya mengeluarkan biaya.”

Dengan istilah “pemborosan” di atas dapat dikatakan bahwa manfaat yang diperoleh dari suatu aktivitas lebih rendah daripada biaya yang dikeluarkan untuk membiayai aktivitas itu.



UNIVERSITAS WIDYATAMA

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam hal ini, penulis meneliti sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan transportasi, yaitu PERUM DAMRI unit angkutan bus Kota Bandung yang berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No 787. Objek penelitian yang dilakukan penulis adalah analisa usulan implementasi 5S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke) di bengkel perbaikan pada PERUM DAMRI Kota Bandung.

3.1.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan

Secara historis Perum DAMRI unit angkutan bus Kota Bandung atau perum X unit angkutan bus kota Bandung, memiliki rentang sejarah yang cukup panjang. Sejalan dengan perjalanan sejarah bangsa Indonesia, perjalanan kehidupan Perum DAMRI pun mengalami beberapa periode. Periode dari perjalanan sejarah Perum DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung tersebut, antara lain meliputi :

1. Periode pendudukan Jepang (1943-1945)

Pada tahun 1943 pemerintah pendudukan militer Jepang membentuk dua “Jawatan Angkutan” resmi yaitu :

a. *Zidosha Sokyoku* (jawatan mobil/ kendaraan)

Jawatan ini memiliki tugas menyelenggarakan angkutan penumpang dengan kendaraan bermotor.

b. *Konso/Jawa Unju Zigyosha* (Jawatan angkutan barang)

Tugas dari jawatan ini adalah menyelenggarakan angkutan barang dengan truk dan gerobak atau cikar.

Kedua jawatan ini memonopoli penyelenggaraan angkutan pada waktu itu. Sebagian dari alat-alat angkutan milik swasta pada waktu itu, direkrut untuk keperluan tersebut adapun tujuan utama dari pembentukan jawatan tersebut adalah untuk menyelenggarakan angkutan dengan maksud untuk keperluan strategi militer disamping untuk keperluan angkutan umum lainnya.

2. Tahun 1945 Proklamasi Kemerdekaan Indonesia.

Setelah proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia dikumandangkan (1945), angkatan muda dari Zidosha Sokyoku dan Jawa Unju Zigyosha mengambil alih kedua jawatan ini dari tangan Jepang dengan segala fasilitasnya. Setelah kedua jawatan tersebut dapat direbut dan berada dibawah pemerintahan RI, maka dirubahlah namanya menjadi :

- a. Jawatan angkutan darat *Unju Zigosha Sokyoku*
- b. Jawatan pengangkutan untuk *Jawa Unju Zigyosha*.

Guna memperlancar proses pengopersian serta untuk meneruskan kedua jawatan tersebut, dengan berdasar pada peraturan dewan pertahanan negara tahun 1946 no. 4, di Yogyakarta didirikan jawatan angkutan darat bermotor (JADB) yang berada dibawah panitia angkutan darat (PAD)

Dalam peraturan dewan pertahanan negara (pasal 9 ayat a. sub 3) antara lain disebutkan bahwa : kepada jawatan angkutan darat bermotor (DABB) ditugaskan untuk menerima penyerahan semua kendaraan bermotor, yang digunakan sebagai angkutan umum.

3. Tahun 1946 (menjadi DAMRI)

Pada tanggal 25 Nopember 1946 dengan peraturan Dewan Pertahanan Negara no. 29 dan berdasarkan maklumat Menteri Perhubungan no.1/DAM/46 tanggal 25 Nopember 1946, kedua jawatan tersebut secara resmi digabungkan seluruhnya menjadi satu jawatan perhubungan RI. Semenjak tanggal 25 Nopember 1946 itulah kedua jawatan tersebut diubah namanya menjadi DAMRI (Djawatan Angkutan Motor Republik Indonesia). Dari sinilah era DAMRI, sebagai BUMN mulai beroperasi.

4. Periode 1946-1950

Pada masa ini DAMRI berstatus jawatan vertikal dan bergerak secara berdikari dalam pembiayaan. Pada masa itu pula alat-alat angkutan hanya dimiliki oleh DAMRI. Oleh karena pada saat itu masih dalam suasana perjuangan, semua alat-alat yang dimiliki DAMRI sebagian besar digunakan untuk keperluan militer (BKR/TKR/TNI), badan perjuangan dan laskar rakyat. Kemudian dengan peraturan no. 36 tahun 1948, sejak tahun 1948 tepatnya tanggal 28 September 1948, DAMRI dimiliterisasikan, fungsi untuk melayani angkutan umum tetap diadakan dan bidang ini diletakkan dibawah pengawasan Menteri Perhubungan, berdasarkan pada pasal 2, PP no. 36 tahun 1948.

Selanjutnya berdasarkan peraturan pemerintah no. 15 tahun 1949 yang memuat lapangan kerja, susunan pimpinan dan tugas serta kewajiban kementerian perhubungan. Dalam pasal dari peraturan pemerintah tersebut

DAMRI ditugaskan untuk : “menyelenggarakan angkutan umum dengan kendaraan bermotor diatas jalan raya”.

Setelah penyerahan kedaulatan RI, maka pada tahun 1950 DAMRI menerima penyerahan sejumlah kendaraan bermotor dari MTD (*Militer Transport Dienst*) yang terdiri dari sejumlah kendaraan bermotor yang dipergunakan untuk keperluan sipil, yaitu : bus, truk, sedan, pick up, ambulans dan lain-lain. Sebagian alat-alat tersebut pada tahun 1950-1955 telah diserahkan pada kesatuan TNI Angkatan Darat dan instansi pemerintah lainnya sehingga DAMRI hanya mengurus truk dan bus saja.

5. Periode 1950-1955

Setelah revolusi kemerdekaan selesai, DAMRI terdesak keberadaannya oleh perusahaan angkutan milik swasta oleh karenanya status DAMRI diubah dan hanya dijadikan bagian/urusan dari djawatan lalu lintas jalan (DLLD). Sedangkan dalam tugasnya sehari-hari DAMRI hanya diberikan tugas sebagai angkutan perintis saja dan menampung kepentingan angkutan dari daerah pedalaman ke kota (*Feeder lines*). Pada waktu itu setiap unit DAMRI didaerah-daerah berdiri sendiri dan perkembangannya tergantung pada kondisi dan situasi daerah. Setelah berlakunya tertib sipil, maka telah diberlakukan kembali undang-undang lalu lintas jalan yang lama (MVV dan MVO), dimana dalam penerapannya pengusaha-pengusaha angkutan lama (sebelum perang dunia ke dua) mempunyai hak historis dalam menentukan perijinan trayek. Hal ini merugikan DAMRI karena menyebabkan sangat sulit untuk mendapatkan izin trayek yang menguntungkan, sementara oleh

pemerintahan daerahnya diberi trayek-trayek perintis saja, dimana angkutan swasta tidak mau melayani karena tidak menguntungkan. Sementara itu DAMRI dituntut harus mampu bertindak sebagai unit cadangan strategi ekonomi. Disamping itu karena DAMRI adalah alat pemerintah, maka setiap saat bila diperlukan, DAMRI dapat dijadikan unit cadangan strategi Hankamnas.

6. Periode 1956-1962

Berdasarkan surat keputusan Menteri Perhubungan No.14/17/100 tanggal 12 Nopember 1955 DAMRI mempunyai status sebagai Jawatan Vertikal yang berpusat di Jakarta dan merupakan bagian dari departemen perhubungan.

Adapun bentuk organisasi keuangan DAMRI dalam masa itu diatur menurut ketentuan-ketentuan ICW, dengan surat keputusan Menteri Perhubungan tanggal 29 Desember 1955 No. L.35/2/24 dan berkedudukan sebagai jawatan menurut aturan pemerintah No. 20 tahun 1952. Kebijakan Pemerintah waktu itu terhadap tugas pokok dan fungsi DAMRI telah dipertegas lagi, yaitu :

- a. DAMRI harus mengisi angkutan perintis bukan saja dipulau Jawa tetapi meluas kedaerah-daerah diluar Jawa .
- b. Disamping angkutan perintis, pada trayek dimana banyak beroperasi perusahaan angkutan swasta, DAMRI dijadikan “Stabilisator” angkutan guna mencegah timbulnya kenaikan tarif angkutan dan mencegah timbulnya ketidaktertiban angkutan karena perusahaan swasta bersifat profit motif dan sering tidak reguler dalam menjalankan angkutannya karena pertimbangan-pertimbangan komersial.

c. Karena sewaktu-waktu dapat terjadi kekosongan angkutan yang disebabkan baik oleh situasi politik maupun sosial ekonomi, maka guna tetap dapat memenuhi kebutuhan angkutan rakyat DAMRI harus terus dipertahankan keberadaannya.

7. Periode 1963 – 1965

Berdasarkan peraturan pemerintah No. 233 th 1961 dan berlandaskan pada undang-undang No. 19 th 1960, pada tanggal 1 Juni 1963 DAMRI secara resmi dijadikan BPU-PN DAMRI dimana sistem keuangannya diatur menurut pola perusahaan (*Cost Accounting*). Namun dalam kenyataannya sistem keuangan tersebut tidak dapat dilaksanakan, karena tugas dan fungsi DAMRI sehari-hari tetap tidak berubah yaitu masih harus menjalankan angkutan perintis dan sebagai stabilisator tarif dengan sekaligus diperlukan sebagai unit cadangan strategi ekonomi dan Hankamnas. Karena situasi politik pada saat itu, maka prinsip-prinsip profit motif tidak dapat dilaksanakan dalam manajemen perusahaan. Bahkan pada masa itu tugas-tugas DAMRI selaku unit cadangan Hankamnas dan Ekonomi telah diintensifkan.

8. Periode 1966 – 1971

Berdasarkan surat keputusan Menteri Perhubungan No. U.15/15/4 tanggal 24 Nopember 1965 BPU-PN.DAMRI diubah menjadi PN DAMRI. Penghapusan BPU tidak mengakibatkan perubahan bentuk dalam hukum dan tidak mengalami perubahan operasional, finansial dan status personal. Dalam masa itu policy pemerintah tidak berubah.

9. Periode 1983 – Sekarang

Berdasarkan peraturan pemerintah No.30 th 1982 , tanggal 29 September 1982 dan atas surat edaran PERUM DAMRI No.SES 01/DT.003/DU/1983, tentang pengalihan status PN angkutan motor DAMRI menjadi PERUM DAMRI sementara PERUM DAMRI unit angkutan Bus Kota Bandung, mulai beroperasi pada tanggal 17 Mei 1976 setela mendapat ijin walikota Bandung dengan dasar surat keputusan No.10/85/78 tanggal 22 Juni 1978.

3.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

3.1.2.1 Struktur Organisasi

Sebelum menjelaskan lebih lanjut mengenai struktur organisasi, baik secara umum mengenai PERUM DAMRI maupun mengenai Sub-Bagian. PMP (Pemeriksaan Muatan dan Pengkarcissan), kiranya perlu dijelaskan terlebih dahulu bahwa penulis hanya akan membahas struktur organisasi yang ada dan dipergunakan pada waktu sekarang.

Menurut peraturan pelaksanaan PERUM DAMRI No.02/th1984 tentang: kedudukan,susunan organisasi, tugas kewajiban, dan tata kerja unit angkutan bus kota, yang kemudian ditetapkan dengan surat keputusan Direksi Perusahaan umum DAMRI No.SK.222/OT.004/DU-1984 tanggal 1 Desember 1984, yaitu meliputi :

Kedudukan :

- a. Unit angkutan Bus Kota dalam lingkungan PERUM DAMRI berkedudukan sebagai unit pelaksana yang menyelenggarakan sebagian tugas perusahaan dibidang angkutan kota (Pasal 1 ayat 1).

- b. Unit angkutan Bus Kota dipimpin oleh seorang kepala yang menerima petunjuk-petunjuk dari dan bertanggung jawab langsung kepada kantor pusat (Pasal 1 ayat 2).

Unit angkutan bus kota selengkapnya tersusun sebagai berikut :

- 1. Bagian Niaga dan Angkutan yang membawahi beberapa Sub-Bagian :**
 - a) Sub-Bagian pengaturan persiapan kendaraan dinas angkutan (PPKDA).
 - b) Sub-Bagian Tata Laksana Angkutan.
 - c) Sub-Bagian Administrasi Kendaraan.
 - d) Sub-Bagian Pemeriksaan Muatan dan Angkutan (PMP).
 - e) Sub-Bagian Pengujian Perhitungan Bea Angkutan dan Statistik (PPBAS)
- 2. Bagian Teknik, Persediaan, dan Perbengkelan yang terdiri dari:**
 - a) Sub-Bagian Tata Laksana Teknik.
 - b) Sub-Bagian Persediaan dan Pergudangan.
 - c) Sub-Bagian Perbengkelan dan Perawatan.
- 3. Bagian Tata Usaha Terdiri dari :**
 - a) Sub-Bagian bagian keuangan
 - b) Sub-Bagian kepegawaian.
 - c) Sub-bagian umum dan rumah tangga.

3.1.2.2 Uraian Tugas

1. Sub bagian tata laksana teknik mempunyai tugas dan kewajiban:

- a) Membuat surat perintah kerja untuk disampaikan kepada sub bagian perawatan dan perbengkelan bagi bus-bus dan kendaraan-kendaraan dinas lainnya yang perlu dirawat dan diperbaiki/dikerjakan oleh unit sendiri atas dasar penyerahan/laporan dari bagian niaga dan angkutan pool/depot /sub bagian pengaturan persiapan kendaraan dinas angkutan /sub bagian pool/depot dari kendaraan dinas angkutan dan dari bagian tata usaha /sub bagian umum dan rumah tangga bagi kendaraan-kendaraan-kendaraan pengawasan.
- b) Membuat surat perintah kerja untuk beberapa jenis pekerjaan yang terpaksa dikerjakan/direparasikan dibengkel luar dengan berpedoman pada kualitas pekerjaan, biaya dan waktu atas dasar permintaan dari sub bagian perawatan dan perbengkelan.
- c) Membuat surat perintah kerja bagi pekerjaan termasuk golongan reparasi besar keperbengkelan luar dengan dilengkapi perincian kerja dan besarnya biaya dengan berpedoman kepada ketentuan-ketentuan yang berlaku.
- d) Mengerjakan dengan tertib dan teratur Surat Perpermintaan penawaran harga (SPH) untuk barang-barang yang akan diadakan dengan berpedoman pada keputusan presiden No.29 tahun 1983 atau ketentuan-ketentuan lainnya yang berlaku.
- e) Mengerjakan dengan tertib dan cermat surat-surat pesanan pada rekanan yang telah diputuskan
- f) Mengerjakan dengan tertib dan cermat bukti penerimaan atau pengeluaran barang-barang.

- g) Mengerjakan dengan tertib dan cermat kartu persediaan barang-barang.
- h) Mengerjakan dengan tertib dan cermat buku registrasi gudang dan menutup buku registrasi tersebut tiap akhir bulan.
- i) Menyampaikan hasil penutupan buku registrasi yang telah diketahui kepala bagian teknik persediaan dan pembekelan kepada bagian tata usaha.
- j) Melakukan pemeriksaan gudang/pencocokan kartu persediaan setiap bulan.
- k) Menyusun laporan tentang perincian biaya kendaraan.
- l) Menyusun laporan bulan atas pembiayaan kendaraan.
- m) Menjaga dan mengamankan arsip-arsip pencatatan dan pelaporan (records and reports) Bagian Teknik.
- n) Menyusun daftar insentif karyawan teknik
- o) Mengawasi pelaksanaan pemakaian kendaraan dinas non operasional (kendaraan untuk storing)

2. Sub Bagian Persediaan dan Pergudangan, mempunyai tugas dan kewajiban:

- a) Mempersiapkan rencana pengadaan suku cadang alat-alat, perlengkapan-perengkapan kendaraan, pembekelan dan lain-lain alat keteknikan untuk jangka pendek, menengah dan panjang dan menyampaikannya kepada Sub Bagian Tata Laksana teknik untuk mengetahui penyusunan RAP & B.

- b) Mengurus, menjaga dan mengamankan barang-barang persediaan seperti suku cadang, minyak pelumas dan lain-lain perlengkapan kendaraan dan perbengkelan yang ada dalam gudang.
- c) Melayani permintaan suku cadang, minyak pelumas dan lain-lain perlengkapan kendaraan yang diperlukan, atas perintah bukti penerimaan/pengeluaran barang.
- d) Menerima, memakai dan menyimpan barang-barang atas Surat Pesanan Perusahaan.
- e) Menandatangani berita acara penerimaan barang-barang dan bukti penerimaan barang.
- f) Mencatat dalam label barang-barang yang telah diterima dan dikeluarkan dengan tertib dan cermat.
- g) Mengadakan stock opname barang-barang dalam persediaan dengan disaksikan oleh bagian Su Bagian Tata Laksana Teknik dan Pemegang Kuasa Komtabilitet (PKK).

3. Sub Bagian Perawatan dan Perbengkelan, mempunyai tugas dan kewajiban :

- a) Mempersiapkan, membuat jadwal kerja, mengatur dan mengawasi pelaksanaan giliran kerja para pelaksana teknik (montir)
- b) Mempersiapkan program pemeliharaan dan perawatan kendaraan, baik kendaraan angkutan dinas maupun kendaraan-kendaraan pengawas perusahaan.

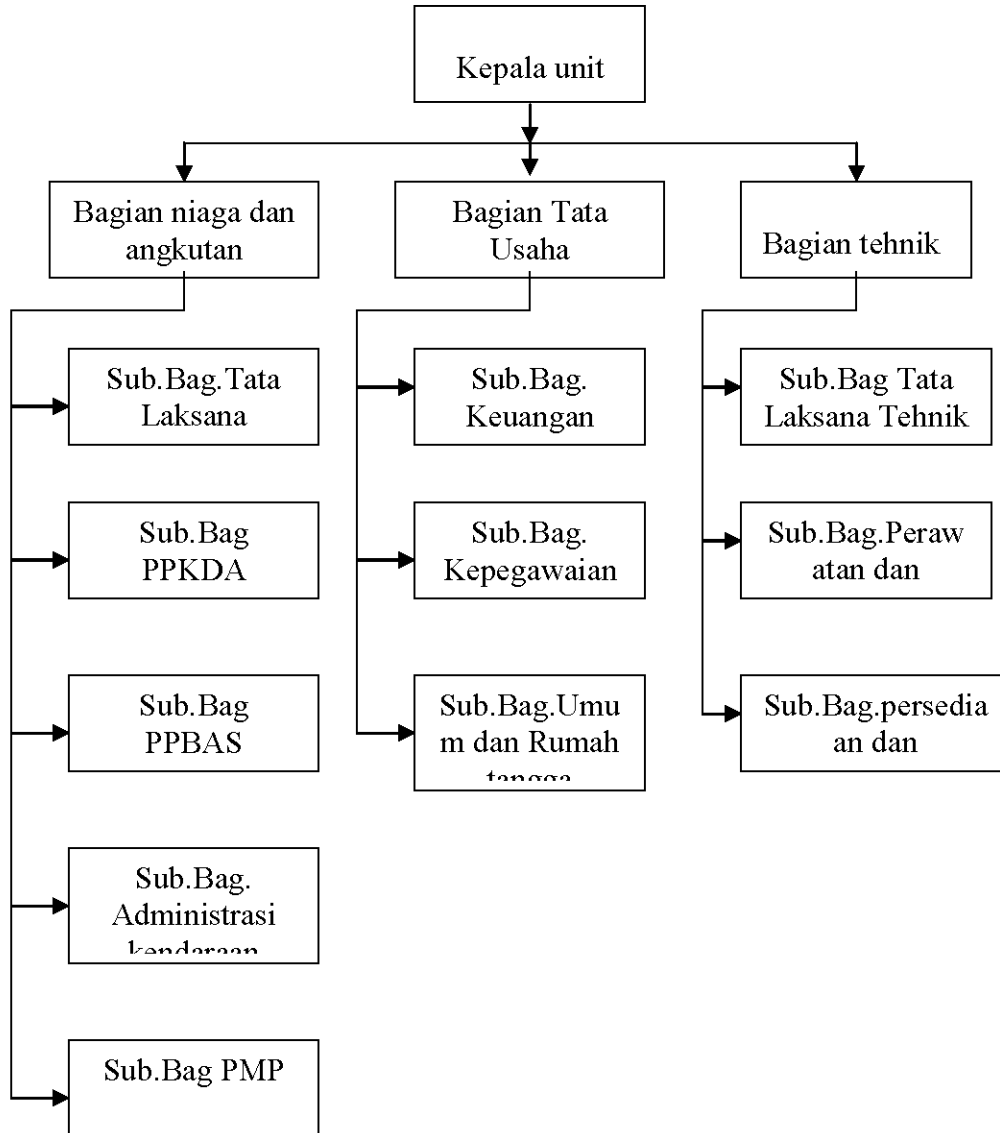
- c) Merawat, memelihara dan memperbaiki kendaraan-kendaraan baik kendaraan dinas angkutan maupun kendaraan pengawasan seperti reparasi/ revisi/ mesin /engine/bodi, las ketok, sisip dan cat, jok-jok dan lain-lain pekerjaan keteknikan setelah diadakan perencanaan dan persiapan yang matang berdasarkan Surat perintah Kerja dari Bagian Teknik, persediaan dan perbengkelan/ sub bagian tata laksana teknik.
- d) Memeriksa, memelihara, merawat dan memperbaiki kendaraan-kendaraan dinas angkutan yang kembali ke pool/depot sebelum dinas selesai atas dasar laporan dari Sub Bagian Pengaturan Persiapan Kendaraan Dinas Angkutan untuk selanjutnya didinaskan kembali pada trayek-trayek atau jalur yang telah ditentukan.
- e) Jika untuk pemeliharaan, perawatan dan perbaikan kendaraan tersebut diperlukan suku cadang/ alat perlengkapan kendaraan lainnya mengajukan permintaannya kepada Sub Bagian Persediaan dan Penggudangan.
- f) Terhadap perbaikan-perbaikan yang tidak dapat dilakukan oleh Sub Bagian Perbengkelan, Mengajukan permintaan kepada kepala bagian Teknik, persediaan dan perbengkelan agar pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat dikerjakan oleh bengkel luar.
- g) Membuat berita acara penyelesaian pekerjaan atas Surat Perintah Kerja yang diberikan.
- h) Memelihara dan menjaga spare parts/barang bekas yang masih dapat dipergunakan sebelum diserahkan kepada Sub Bagian Persediaan Penggudangan untuk disimpan.

- i) Memelihara dan menentukan dengan cepat barang-barang atau materil yang harus diganti atau cukup direparasi atau revisi. Secara berkala dengan tertib dan teratur membuat laporan pemeliharaan dan perawatan kendaraan-kendaraan.
- j) Menyusun dan menyampaikan kepada Kepala bagian tehnik persediaan dan perbengkelan/ Sub Bagian Tata Laksan Teknik, laporan kerusakan kendaraan untuk selanjutnya memohon izin perbaikannya.

Gambar 3.1

Struktur Organisasi

PERUM DAMRI Unit Angkutan Bus Kota Bandung



Sumber : PERUM DAMRI

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan metode deskriptif. Menurut Moh. Nazir (2003 ; 54), pengertian mengenai metode deskriptif yaitu:

“ Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki”.

Selain metode deskriptif, penulis juga menggunakan metode *Problem Solving*. Menurut Sumadi Suryabrata (2003;73), metode *Problem Solving* didefinisikan sebagai berikut:

”Metode yang digunakan dalam memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan”.

3.2.2 Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, terdapat 1 (satu) variabel penelitian. Variabel penelitian yang dimaksud adalah 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*).

Berikut merupakan tabel dari operasional variabel penelitian:

Tabel 3.1

Operasional Variabel

Variabel	Konsep	Sub-Variabel	Indikator
5S (<i>seiri,</i>	”Suatu gerakan	1. <i>Seiri:</i> ”Membedakan	Score pada

<p><i>seiton, seiso, seiketsu, shitsuke)</i></p>	<p>merupakan kebulatan tekad untuk mengadakan pemilahan di tempat kerja, mengadakan penataan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Takashi Osada (2004;X)</p>	<p>antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan serta membuang yang tidak diperlukan”.</p> <p>2.<i>Seiton</i> : ”Menentukan tata letak yang tertata rapi sehingga Anda selalu dapat menemukan barang yang diperlukan”.</p> <p>3.<i>Seiso</i>: ”Menghilangkan sampah, kotoran dan barang asing untuk memperoleh tempat kerja yang lebih bersih”.</p> <p>4.<i>Seiketsu</i>: ”Memelihara barang dengan teratur, rapi dan bersih, juga dalam aspek personal dan kaitannya dengan polusi”</p> <p>5.<i>Shitsuke</i>: ”Melakukan sesuatu yang benar sebagai kebiasaan”.</p>	<p>Radar 5S</p> <p>Score pada Radar 5S</p> <p>Score pada Radar 5S</p> <p>Score pada Radar 5S</p> <p>Score pada Radar 5S</p>
--	---	--	---

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data-data yang dibutuhkan, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data antara lain:

3. Penelitian lapangan (*field research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung oleh penulis ketempat objek penelitian yaitu PERUM DAMRI kota Bandung guna memperoleh data-data primer yang dibutuhkan dengan menggunakan cara :

a. Observasi

Yaitu pencarian data primer dengan cara melakukan peninjauan langsung pada perusahaan yang dijadikan objek penelitian oleh penulis.

b. Wawancara

Yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan tanya-jawab secara lisan dengan pihak-pihak yang berwenang dan terkait dengan masalah dalam penelitian ini

4. Studi Kepustakaan (*library research*)

Yaitu penelitian dengan cara mempelajari berbagai literatur, laporan, dan sumber-sumber lain yang mempunyai hubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini, untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan yang akan dijadikan landasan teori dalam penelitian ini.