BAB II

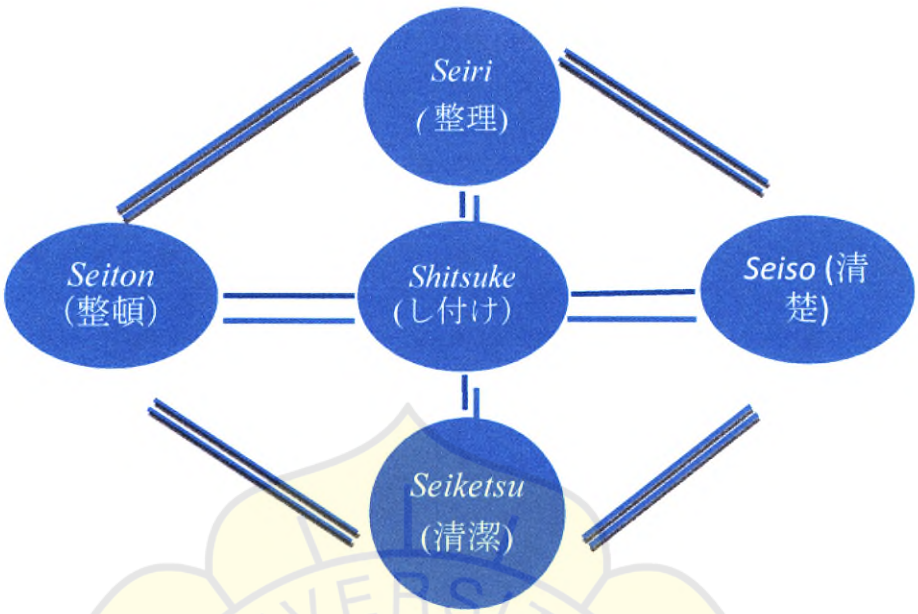
LANDASAN TEORITAS 5S,KINERJA KARYAWAN DAN TINJAUAN PUSTAKA

Faktor yang mempengaruhi suatu produk adalah manusia (*Man*),material (*Material*) , metode (*Method*), mesin (*Machine*), dan lingkungan (*Environtment*). Dalam mewujudkan hasil yang baik atas suatu produk, terdapat program-program dan strategi yang dirancang untuk mengoptimalkan hasil yang berupa produk. Program 5S merupakan dasar bagi mentalitas karyawan untuk melakukan perbaikan *(improvement*) dan juga untuk mewujudkan kesadaran mutu *(quality awarenes).*

Menurut *Masaaki Imai*, sistem kerja 5S ini merupakan falsafah atau budaya atau etos kerja di perusahaan kerja. Intisari dari sistem kerja 5S adalah mematuhi pembiasaan seluruh peraturan yang ada di tempat kerja (*seiri*) dan menata kembali semua peralatan, mesin dan barang yang dibutuhkan di tempat kerja dengan tertib (*seiton*). Kemudian menciptakan lingkungan yang bersih, nyaman, aman, dan terpelihara dengan tertib dan terpelihara (*seiso*). Sehingga ketidakwajaran dalam proses kerja dapat mudah dikendalikan. Tiga langkah tersebut harus ditingkatkan dengan mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik akan terus dipelihara (*seiketsu*). Dan membiasakan diri karyawan untuk dapat menjaga dan meningkatkan apa yang sudah menjadi baik di tempat kerja (*shitsuke*).

Pada dasarnya teori 5S mengarah pada kebersihan, kerapihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Hanya saja dengan perkembangan sekarang ini menjadikan sistem 5S berjalan untuk mendukung *kaizen* dalam perusahaan. *New Shorter Oxfort English Dictionary* merumuskan *Kaizen* sebagai perbaikan bersinambungan dari penerapan cara kerja, efisiensi pribadi, dan sebagainya.[6] Jadi sistem kerja 5S dapat dijadikan salah satu perbaikan pada *Kaizen* Hubungan keterkaitan antara 5S digambarkan pada skema berikut :

[6]Masaaki Imai, Genba Kaizen "Pendekatan Akal Sehat Berbiaya Rendah pada Manajemen" hal:1



Sumber : Modul 1 Pemilahan (Seiri) Lembaga Pembelajaran Jarak Jauh Lembaga Managemen PPM hal : 12 (http : jurnal.lipi.go.id)

2.1. Pengertian 5S

Menurut Render dan Heizer (2009:254) dalam *http: repository.upi.edu* program 5S yang terdiri dari 整理*(Seiri)*, 整頓*(Seiton)*, 清楚*(Seiso)*, 清潔*(Seiketsu)*, 躾け *(Shitsuke)* adalah dasar dari program untuk peningkatan produkivitas. Apabila program 5S sudah diterapkan dengan baik maka produktivitaspun akan mengalami peningkatan.[7]

Disamping itu Render dan Keizer juga mengatakan bahwa 5S adalah sebuah konsep yang dirancang untuk menghilangkan atau mengurangi pemborosan, sehingga segala sesuatu yang ada dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Program-program yang terdapat dalam *Integrated Productivity Improvement* ditunjukan pada tabel berikut :

[7] *http: repository.upi.edu*

Tabel 2.1

Integrated Productivity Improvement untuk mencapai *HighProductivity*

Advance IPI	*JIT (Just In Time)* *TPM (Total Productive Maintenance)* *TQC (Total Quality Control)* *TQM (Total Quality Management)*
Basic IPI	*Practical IE (Industry Engineering)*
Foundation	*5S (good houskeeping)*

Menurut Takashi Osada (2004:23) program 5S merupakan, "Suatu bentuk gerakan yang berasal dari 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.

Dalam bahasa Jepang pemeliharaan tempat kerja disebut dengan " 5S" yaitu : 整理*(Seiri)/ ringkas*, 整頓*(Seiton)/ rapi*, 清楚*(Seiso)/ resik*, 清潔*(Seiketsu)/ rawat*, 躾け*(Shitsuke)*/ rajin yang dalam bahasa Indonesia disebut dengan "5R"yang merupakan singkatan dari Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin.

Sedangkan pada perusahaan Barat lebih suka mengunakan anonim dalam bahasa Inggris daripada bahasa Jepang yaitu "5C" yang berisi :

1. *Sort* (memilah), yaitu pisahkan barang yang tidak dipelukan dan singkirkan
2. *Straighten* (meluruskan), yaitu letakkan barang yang diperlukan secara teratur sehingga mudah diambil
3. *Scrub* (gosok), yaitu membersihkan semua peralatan. Mesin dan tempat kerja, menghilangkan noda dan limbah
4. *Systematize* (sistematis), adalah membuat rutin kegiatan membersihkan dan memeriksa
5. *Standardize* (standarisasi), adalah membakukan empat langkah sebelumnya dan membuatnya menjadi proses yang berkesinambungan.

Sedangkan di Inggris, Eropa sistem kerja tersebut dikenal dengan "5C" yang berisi :

1. *Clear out* (singkirkan) : Tentukan yang diperlukan dan singkirkan yang tidak diperlukan.
2. *Configure* (susun/tata) : Siapkan tempat yang mudah, aman, dan teratur untuk semua barang.
3. *Clean and chec* (bersihkan dan periksa) : Periksa dan perbaiki keadaan tempat kerja sambil membersihkannya.
4. *Conform (pastikan/patuhi)* : Tetapkan standar, latih, dan jaga.
5. *Custum and practice* (kebiasaan dan praktek) : Kembangkan kebiasaaan pemeliharaan rutin dan kegiatatan perbaikan lebih lanjut.

Isi dari 5S adalah :

2.1.1 整理 Seiri (Ringkas)

Merupakan kegiatan menyingkirkan barang-barang yang tidak diperlukan sehingga segala barang yang ada di lokasi kerja hanya barang yang benar-benar dibutuhkan dalam aktivitas kerja.

Menurut Koichi Aida (2008:9) *Seiri* berarti memisahkan barang-barang secara jelas dalam hal ini secara jelas ke dalam kelompok yang perlu dan yang tidak perlu.[8]Proses penyingkiran barang-barang dapat diawali dengan menerapkan strateti Label Merah. Yaitu dengan mengidentifikasikan barang-barang yang ada di area produksi atau kerja. Dengan menetukan standar yang jelas tentang "apa yang tidak diperlukan" dan "apa yang diperlukan"[9]

Sedangkan menurut Masaaki Imai (2009:219) mengatakan *Seiri* (ringkas) merupakan suatu seni membuang "*The Art of Throwing Things Away*". Yaitu kegiatan memilih mana yang kita perlukan dan yang sebenarnya tidak kita perlukan.

---

[8]http: jurnal.pdii.lipi.go.id oleh Tri Wahyu Widodo hal : 58
[9]Hiroyuki Hirano,*Penerapan 5S di Tempat Kerja* hal. 18

Strategi Label Merah dilakukan dengan memberi label pada barang yang sekiranya barang-barang tersebut belum digunakan tetapi akan digunakan dalam jangka waktu mendatang. Dalam label tersebut berisikan dengan klasifiksai, kuantitas, alasan, dan tanggal pada saat menempelkan label tersebut.

Dengan strategi label merah menegaskan pada karyawan untuk tidak menempatkan barang yang tidak ataupun belum diperlukan untuk tidak diletakkan diarea produksi tempat mereka bekerja.Pada label merah tersebut akan memberi identifikasi tentang :

1. Sistem apakah yang diterapkan pada barang pemesanan yang akan dipasok ?
2. Penjadwalan kapan barang tersebut akan digunakan untuk produksi ataupun untuk di *destroy* atau dimusnahkan karena kondisinya yang rusak ?
3. Siapakah divisi yang bertanggung jawab atas kondisi barang yang tidak jelas tersebut, dengan melakukan pemesanan yang berdasarkan perkiraan saja ?

Seiri (整理) selain dapat diterapkan di tempat kerja dapat pula diterapkan bagi diri sendiri. Misalnya di dalam laci sering kita temukan barang-barang yang tidak sesuai kebutuhan. Dengan menetapkan jumlah persediaan minimum di dalam laci kita masing-masing, kita menghapuskan keharusan untuk mencari-cari di dalam laci kita, atau membongkar seluruh isi laci untuk menemukan jenis barang yang kita perlukan saat itu.

Proses ini menumbuhkan sikap disiplin pribadi, di samping juga memperbaiki sistem penyimpanan catatan dan meningkatan kemampuan karyawan dalam bekerja lebih efektif.

2.1.2 整頓 Seiton (Rapi)

Adalah segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang ditetapkan sehingga siap digunakan pada saat diperlukan. Rapi berarti menstandarkan tempat penyimpan, tetapi menstandarkan tidak dapat dimulai sampai semuanya menjadi bersih.[10] Menurut Masaaki Imairapi berarti mengelompokkan barang (*How Many*

[10]Hiroyuki Hirano,*Penerapan 5S di Tempat Kerja* hal. 24,37

What Should be Where) berdasarkan penggunaanya dan menatanya secara memadai agar supaya dan waktu untuk mencari/menemukannya menjadi minimum. [11]

Rapi adalah bentuk dari standarisasi. Dengan satu kata kunci dan tiga hal yang menjadi inti dari merapikan adalah :

a. Rapi dalam Penyimpanan

Langkah pertama dalam proses kerapihan adalah buang dulu semua barang yang tidak diperlukan. Untuk mempermudah saat mengambil barang ketika dibutuhkan adalah dengan membuat denah tempat penyimpanan.

Untuk menerapkan hal ini, semua barang harus memiliki alamat tertentu, nama tertentu, dan volume tertentu juga. Hal ini dilakukan agar tidak terjadinya penumpukan barang guna efisiensi tempat dan biaya. Dengan adanya sistem yang rapi maka akan menjamin adanya aliran barang yang tertib dengan penundaan yang minimum dari pos kerja yang satu ke pos berikutnya. Dalam istilah pabrik dikenal dengan istilah FIFO (*first in first out*) yaitu aliran barang berdasar antrian. Dimana barang yang digunakan adalah barang yang lebih dahulu diorder.

Agar pemakainya juga terkontrol, di dekat barang yang akan digunakan untuk produksi diberikan *stock card* atau kartu stok untuk mengetahui jumlah pemakaian pada produksi maupun ketika barang tersebut didatangkan. *Stock card*

[11]Masaaki Imai ,*Gemba Kaizen (Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen) hal: 64*

sangat membantu orang yang bertanggung jawab untuk mengontrol kuantitas barang tanpa harus menghitung ulang pada awal produksi dengan kondisi rapi.

Selain membantu dalam mengkontrol kuantitas, *stock card* juga membantu bagian pembelian untuk menghitung estimasi barang yang harus dibelanjakan sesuai dengan *plan production.*

b. Rapi dengan Metode Pengecatan

Kalau kita melihat di area produksi penuh dengan mesin-mesin produksi, barang produksi, alat-alat, dan para pekerja akan menjadi penat dan stress belum lagi masalah yang timbul jika terjadi masalah pada produksi. Maka hendaklah seluruh area tempat kerja dicat dengan warna. Karena warna cat tersebut akan menimbulkan efek relaks.

Selain untuk relaksasi pikiran, cat juga bermanfaat untuk keamanan dan keselamatan kerja. Seperti pada lorong digunakan cat yang bersinar, gunanya adalah apabila suatu saat terjadi pemadaman listrik cat tersebut dapat memancarkan cahaya pada saat evakuasi karyawan.

- Garis Pemisah

Garis Pemisah dan garis arus keluar masuk digunakan pada lantai untuk memberi batas area pada pejalan kaki. Garis ini diletakan pada pintu keluar masuk, garis arus lalulintas, tanda berhenti sudut yang bersiku. Sudah menjadi aturan di Indonesia untuk berjalan mengunakan jalur kiri, oleh sebab itu ada baiknya pada jalur pejalan kaki digunakan pula garis panah untuk menentukan arus pada jalur tersebut. Garis ini untuk mengantisipasi terjadinya tabrakan antar sesama pejalan kaki, maupun *forklift(*mesin pengangkat barang).

- Garis Pintu Masuk

Garis pintu masuk untuk keselamatan pekerja. Garis ini dibuat secara putus-putus di depan pintu yang tiba-tiba dibuka. Kita perlu mengetahui dari mana arah mana pintu terbuka. Karena suatu saat pintu terbuka, orang yang berada dibalik pintu dapat waspada. Garis ini menunjukan bahaya yang

diakibatkan oleh pintu ini. Garis putus-putus ini juga dapat digunakan pada pintu yang dapat tertutup otomatis jika terjadi bahaya kebakaran. Jadi garis ini sangat bermanfaat untuk memberi peringatan bahaya agar para pekerja tetap waspada.

- Pola selang seling

Pola selang seling terdiri atas garis miring kuning dan hitam, yang berfungsi sebagai tanda bahaya. Untuk membuat pola selang seling dapat digunakan cat ataupun *line tape* / plak ban untuk memberi batasan agar pekerja tetap waspada. Area yang biasanya mengunakan pola ini adalah segala sesuatu yang menonjol ataupun melintang di lorong, bahaya radiasi zat kimia, bahaya dari tegangan tinggi, tangga, tanjakan, mesin,*conveyor* , bahaya-bahaya lain yang berbahaya.

c. Papan Penunjuk dan Strategi Pelabelan sebagai Identifikasi

Papan identifikasi ini hendaklah dibuat dengan ukuran besar, dan jelas sesuai kebutuhan lokasi area yang akan diberi identifikasi. Papan penunjuk ini berguna memberitahu bagi orang yang baru pertama kali ke area produksi dimana lokasi-lokasi yang mereka cari. Sebagai contoh pada area produksi terdapat area perakitan/ *assembly area,* ada pula area perbaikan/ *repair area,* area pembuangan/ *destroy area,* tempat penyimpanan/ *warehouse,*dan tempat-tempat lain yang biasa ada pada pabrik.

2.1.3 清楚 Seiso (Resik)

Merupakan kegiatan mempersihkan peralatan dan daerah kerja sehingga segala peralatan kerja tetap terjaga dalam kondisi yang baik.Menurut Masaaki Imai dalam buku Gemba Kaizen, 清楚 *seiso* (resik) berarti membersihkan lingkungan kerja, termasuk di dalamnya : mesin dan alat kerja, dan berbagai daerah di dalam tempat kerja.[12] Karena pada dasarnya setelah proses perapian adalah bagaimana tahap selanjutnya untuk menjaga kondisi tersebut tetap bersih.

---

[12]Masaaki Imai ,*Gemba Kaizen (Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen) hal: 65*

Pada dasarnya sebuah kerusakan mesin adalah berawal dari kemacetan akibat getaran (karena baut yang kendur)yang terus menerus mengakibatkan masuknya benda asing dan mengganjal jalannya mesin. Selain itu kemacetan juga mungkin disebabkan kurangnya perawatan mesin.

Proses kegitan *seiso* ini akan menimbulkan rasa bertanggung jawab dari pekerja tersebut untuk membersihkan lingkungan, dan alat-alat kerja disekitar area.Jika ditelaah lebih dalam proses belajar bagi pekerja tersebut untuk memahami dan terlibat langsung bagaimana sistem kerja sebuah mesin. Secara autodidak pekerja akan paham sengan sendirinya. Sehingga jika suatu hari terjadi kerusakan maka kita sudah mengetahui mekanisme mesin yang kita gunakan.

Dalam prakteknya, memang sulit menghadapi kenyataan untuk membersihkan lingkungan tempat kita bekerja. Tetapi segala sesuatu yang ada di ruangan kerja harus dilaksanakan dengan cara membersihkan lingkungan di tempat kerja, supaya bebas dari debu,kotoran dan benda asing lainnya.Termasuk didalamnya mesin, peralatan kerja, lantai ruangan, dan berbagai daerah di tempat kerja.

Seiso dapat diterapkan dengan penyedia sarana kebersihan, pembersihan ruangan, peremajaan tempat kerja dan pelestarian *seiso,* seperti *seiri*, dan *seiton* juga hendaknya diikuti dengan :

a. Kegiatan pemeriksaan berkala *seiso*
b. Lembar periksa *seiso*
c. Sistem piket yang memadai

Sistem kerja *seiso* harus dilakukan secara kelompok dengan pola kerja gotong royong. Biasanya dibuat jadwal khusus tiap divisi-divisinya. Sehingga dalam melaksanakan tanggung jawab dapat menimbulkan rasa kebersamaan, nyaman dan aman bagi karyawan. Dengan kata lain bekerjasama dalam tim dapat menanamkan jiwa disiplin dalam pribadi pekerja.

2.1.4 清潔 Seiketsu (Rawat)

Merupakan kegiatan menjaga kebersihan pribadi sekaligus mematuhi ketiga tahap sebelumnya. Merupakan sesuatu yang tidak terlalu sulit untuk mempertahankan sesuatu sistem yang sudah berjalan. Asalkan sistem itu sudah berakar pada jiwa pribadi masing-masing.

Metode untuk merawat lingkungan kerja yang sudah bersih dan rapih diantaranya dengan melakukan pemeriksaan pada barang-barang yang sudah tertata, yaitu :

a. Daftar periksa untuk barang yang tidak diperlukan
   Dalam pemeriksaan ini digunakan strategi label merah untuk memberi identitas pada sparepart atau barang yang tidak jelas keberadaannya.
b. Memeriksa tempat penyimpanan
   Tahapan memeriksa tempat penyimpanan dapat diantisipasi dengan memeriksa *stock card* yang disesuaikan dengan kondisi sebenarnya.persediaan barang, alat, dan *jig* hendaknya dikontrol dengan *layout* dan kode yang mudah untuk menemukannya.

c. Memeriksa debu dan kotoran
   Pada prakteknya, perusahaan Jepang yang ada sebuah penjadwalan yang ditetapkan sebagai hari bersih. Dengan istilah yang berbeda-beda tetapi satu visi perusahaan asing ini mencoba membiasakan pada karyawannya untuk melaksanakan program 5S.

2.1.5 仕付け shitsuke (Rajin)

Yaitu pemeliharaan kedisiplinan pribadi masing-masing pekerja dalam menjalankan seluruh tahap 5S.

Penerapan 5S harus dilaksanakan secara bertahap sesuai urutannya.Jika tahap pertama (*seiri*) tidak dilakukan dengan baik, maka tahap berikutnya pun

tidak akan dapat dijalankan secara maksimal, dan seterusnya. Pada umumnya diantara pucuk pimpinan di perusahaan, ada yang ketat dan baik dalam mempertahankan (*仕付け*) *shitsuke* (rajin).

Secara sistematis, *shitsuke* (仕付け)di tempat kerja dapat dikembangkan melalui empat langkah pembiasaan pembinaan diri karyawan yaitu dengan :

a. Membuat target bersama

   Dengan mengajak para keryawan untuk membahas kebiasan perilaku positif mereka dan memberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya untuk mencapai suatu target bersama-sama atau berkelompok.

b. Teladanatasan

   Atasan merupakan panutan bagi bawahannya, oleh karena itu pimpinan harus konsekwen dalam mematuhi dan menghormati semua aturan baik yang dibuat oleh perusahaan maupun aturan yang dibuat oleh para karyawan.

c. Hubungan antar karyawan

   Kebiasaan untuk saling menghargai dengan sesama karyawan untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan keamanan di tempat kerja.

d. Kesempatan belajar

   Dengan memberikan wawasan yang baru guna memperkaya makna kehidupan pribadinya serta menumbuhkan kebanggaan profesi dalam dirinya yaitu dengan memberikan kesempatan belajar ke jenjang yang lebih tinggi.

Dengan sistem kerja *Shitsuke* (仕付け)yang diterapkan secara terus-menerus dan baik, maka keadaan di tempat kerja makin terpelihara ketertibannya dengan baik. Sikap *Shitsuke* ini merupakan sikap yang mendukung efisiensi dan produktifitas kerja yang akan memberikan dampak bagi seluruh karyawan agar memiliki rasa kecintaan terhadap tempat kerja maupun perusahaan.

Dalam perusahaan-perusahaan Jepang, karyawan diharuskan untuk berkumpul setengah jam sebelum pekerjaan mereka dimulai, sehingga mereka

dapat membiasakan diri bersiap-siap secara mental untuk menghadapi pekerjaannya. Apalagi karyawan pada operator produksi, atau yang biasa disebut line yang merupakan proses *assembly* dimana jika ada salah seorang dari urutan proses tersebut tidak masuk atau lambat dalam proses perakitan maka akan menghambat proses produksi.

Sistem *shitsuke* disebut juga dengan proses pembiasaan, dimana bila melakukan pekerjaan secara berulang-ulang sehingga secara alami dapat melakukannya dengan benar. Karena karyawan tersebut sudah terbiasa melakukannya. Ini merupakan salah satu cara mengubah kebiasaan buruk dan menciptakan kebiasaan baik. Program 5S tidak akan berhasil tanpa adanya proses pembiasaan untuk melatih moral menjadi lebih baik.

2.2 Tujuan dari Sistem Kerja 5S

Pada dasarnya sistem 5S bertujuan untuk kenyamanan dan keselamatan kerja para karyawan. Selebihnya adalah untuk melatih kedisiplinan karyawan untuk melatih jiwa disiplin dan berkerpribadian yang bertanggung jawab.

Keunggulan dari sistem kerja 5S adalah [13]:

1. Menciptakan tempat kerja terbaik dengan prinssip *kaizen* (perbaikan berkesinambungan)
2. Sebagai barometer manajemen : perusahaan yang lancar dikendalikan oleh setiap orang.
3. 5S pada perusahaan sebagai alat penjualan : promosi bukan dengan kata-kata tetapi dengan penampakan di lingkungan kerja.
4. Sistem 5S sebagai ilmu perilaku : perbuatan lebih meyakinkan daripada kata-kata.
5. 5S menggunakan pengalaman di perusahaan untuk membersihkan batin : mengubah cara pikir dan perilaku pribadi
6. Menggugah rasa tanggung jawab setiap orang di sekitar area kerja.

[13]http : www.pusatpanduan .com

7. 5S merupakan sebuah falsafah manajemen.
8. 5S merupakan sasaran utama produktivitas.

2.3 Sasaran dari Sistem Kerja 5S

Kaidah 5W dan 1H dapat digunakan untuk melakasanakan proses kerja 5S dengan baik, yaitu :

- WHY : mengapa harus ada sistem 5S

  Betapa pentingnya proses yang saling berkesinambungan ini dilakukan untuk menjaga agar lingkungan kerja menjadi aman dan nyaman.
- WHERE : dimana harus dilakukan sistem 5S

  Lingkungan tempat kita bekerja adalah tempat untuk mempraktekan sistem kerja 5S. Jadi area kerja menjadi sasaran utama dalam pengaplikasian metode ini. Selanjutnya jika jiwa kita sudah terlatih untuk disiplin akan lebih baik jika diterapkan di lingkungan pribadi.
- WHO : siapa yang harus melakukan kegiatan 5S

  Dalam hal ini, kegiatan 5S bukan hanya tugas atau tanggung jawab dari sebagian ataupun perwakilan dari divisi. Melainkan setiap personalnya wajib menyadari dan melaksanakan tanggung jawab dalam pengerjaan 5S. Bahkan seorang Presiden direkturpun bertanggung jawa atas 5S di area kerjanya tanpa terkecuali. Sikap ini akan memotivasi para pekerja atau karyawan untuk mempunyai jiwa disiplin kerja.
- WHEN : kapan harus dilakukannya 5S

  Untuk menjaga agar proses kegiatan 5S tetap berjalan secara berkala, tentunya pemeriksaan atau inspeksi perlu dilakukan agar pekerja mempunyai rasa tanggung jawab. Program kerja 5S ini harus berjalan secara *continue*.
- HOW : bagaimana cara melakukan sistem 5S

Seperti landasan yang sudah penulis jelaskan, bagaimana cara melakukan sistem 5S adalah dengan pemeliharan tempat sekitar area kerja.

2.4 Hubungan 5S dengan Kinerja Karyawan

Menurut Henry Simamora, pada www.scribd.com dalam bukunya berjudul " Manajemen Sumber Daya Manusia " (1995 :327) pengertian kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai pengertian–pengertian pekerjaan. [14]

Hal – hal yang mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, diantaranya adalah dengan diadakannya penilaian prestasi kerja para karyawan secara onyektif dalam kurun waktu tertetu dimasa lalu yang hasilnya dapat bermanfaaat bagi organisasi atau perusahaan. Berbagai metodepengukuran kinerja karyawan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan dalam bukunya "Manajemen Personalia" (1984:122-127) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah :

1. Rangking, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satudengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.

2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalahsuatu cara untukmemisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.

3.*Grading*, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiapkaryawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.

4.Skala gratis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaanseorang karyavvan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagipelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut. Seperti misalnya kualitas dan

[14]http :www.scribd.com

kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawabkerja, kerja sama dan sebagainya.

5.*Checklists*, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilaian karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

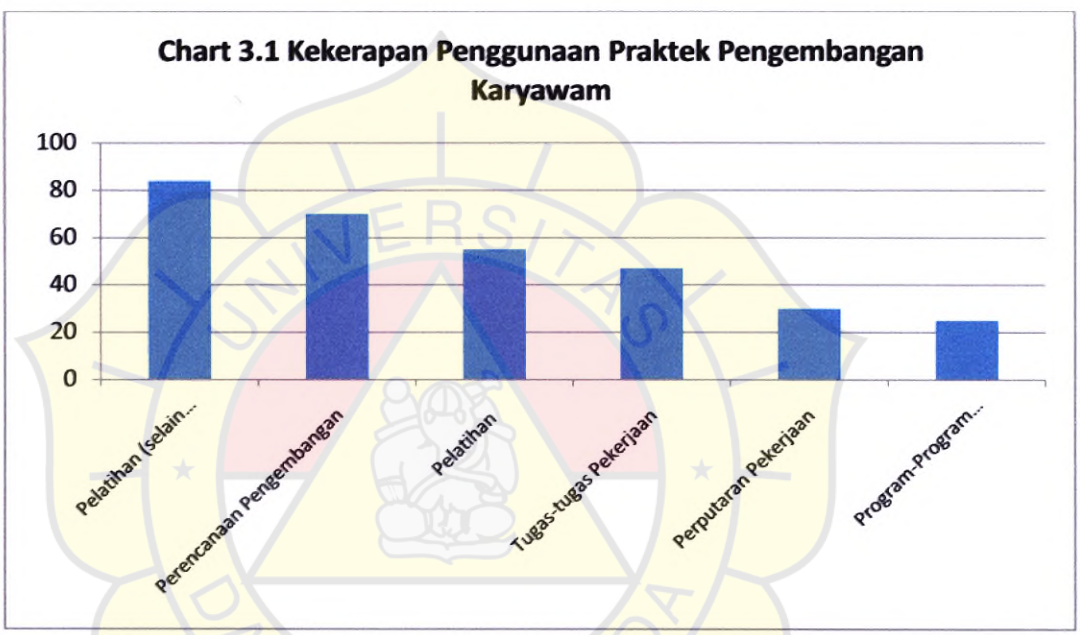
Pentingnya pemahaman 5S harus ditunjang dengan dukungan perusahaan. Yaitu dengan dilakukannya pelatihan, pengembangan, dan karier yang akan membuka wawasan dan memotivasi karyawan.[15]

1. Pelatihan untuk suatu program yang akan diterapkan sangatlah penting. Karena pelatihan ini ditujukan agar karyawan paham apakah maksud dan tujuan dari program tersebut. Jika sosialisasi tidak dilakukan, dan karyawan tidak mengerti apakah sistem kerja 5S ini maka program 5S tidak akan berjalan.
2. Pengembangan *(development)* lebih mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para karyawan mempersiapkan dirinya di masa depan. Pembekalan secara pengembangkan juga berpengaruh dalam kinerja karyawan, yaitu semakin tingginya pendidikan formal seorang karyawan akan membuat sudut pandang karyawan tersebut menjadi luas.
3. Penunjang terakhir adalah karier dimana karier yang senantiasa berubah (*protean career*) berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologi pada pekerjaan akan berdampak terhadap pengembangan karyawan. Sasaran dari karier yang baru adalah keberhasilan secara psikologis (*psychological success*) adalah rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian sasaran hidup yang tidak terbatas pada berbagai prestasi di tempat kerja.

Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia (Mencapai Keunggulan Bersaing)* Raymond A.Noe dkk berpendapat ada empat pendekatan yang

[15]Raymond A. Noe dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia (Mencapai Keunggulan Bersaing)buku 1, hal : 523

digunakan untuk mengembangkan karyawan, yaitu pendidikan formal, penilaian, berbagai pengalaman kerja, dan hubungan antar pribadi. Berbagai perusahaan besar cenderung lebih sering menggunakan pelatihan kepemimpinan san perencanaan pengembangan daripada perusahaan kecil. Pada grafik dibawah ini menggambarkan kekerapan penggunaan praktek pengembangan karyawan.



Sumber: berdasarkan artikel E. Esen dan J. Collison, Employee Development (Alexandria, VA: SHRM Research,2005) dalam Raymond A. Noe dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia (Mencapai Keunggulan Bersaing)buku 1, hal : 527

Seperti yang dijelaskan oleh Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (Manajemen Sumber Daya Manusia : 1997 hal.24-26) menjelaskan fungsi-fungsi MSDM [16]adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

   Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien

[16]Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (Manajemen Sumber Daya Manusia : 1997 hal.24-26)

dalam membantu terwujudnya tujuan. Selayaknya suatu sistem akan diberlakukan, perlu dilakukannya perencanaan. Seperti sistem yang berlaku pada perusahaan Jepang PDCA yaitu *Plan-Do-Check-Action* dimana pihak manajemen harus memperhitungkan segala sesuatunya, mulai dari persiapan sampai dengan perlengkapan. Setelah persiapan matang dilanjutkan dengan perwujudan perlakuan atau penerapan secara riil/ nyata. Berhasil atau tidaknya suatu program harus di *review* dengan pengecekan kembali apakah yang dilakukan sudah sesuai dengan rencana/ *plan* tadi. Barulah tahap akhir dibuat sebuah perbaikan/ improvement yang akan membuat hasil akhirnya menjadi lebih baik.

2. Pengorganisasian

   Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Pembagian tugas pekerjaan/ *job description* juga penting dalam pelaksanaan pada sebuah organisasi/ perusahaan. Jadi tidak ada tumpang tindih sebagai penanggung jawab yang disini bertindak sebagai koordinator sekaligus pelaksana.

3. Pengarahan

   Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sehubungan dengan point kedua koordinator hendaknya dapat mengkoordinir pesertanya dalam pelaksanaan 5S.

4. Pengendalian

   Pengendalian (*controling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. *Controling* hendaknya sudah mengakar pada jiwa masing-masing karyawan, yang dapat membedakan suatu yang baik dan yang tidak.

5. Pengadaan

   Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam hal ini pengadaan yang dimaksud adalah adanya sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dapat diposisikan dan dibentuk dari segi perbaikan moral.

6. Pengembangan

   Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritas, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Kampanye diperlukan untuk mensosialisasikan maksud dan tujuan dari program yang akan dilaksanakan.

7. Kompensasi

   Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Sistem untuk mempertahankan dan memotivasi para karyawan dengan menidentifikasi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pengembangannya dapat dilakukan dengan pemberian penghargaan[17]

8. Pengintegrasian

   Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Rasa saling membutuhkan dan memiliki akan terbentuk secara alami jika dari pihak karyawan melakukan kewajiban dan perusahaan memberikan hak yang sesuai dengan penilaian karyawan.

9. Pemeliharaan

   Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pada fungsi pemeliharaan, sudah

[17]Raymond A. Noe dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia (Mencapai Keunggulan Bersaing) hal 527

sewajarnya perusahaan memberi balas jasa atas apa yang sudah dilakukan oleh karyawannya. Dengan memberi jaminan atas pengabdian dan loyalitas yang diberikan kepada perusahaan.

10. Kedisiplinan

    Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpencil dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Inilah yang akhirnya dibuatnya aturan-aturan untuk mendisiplinkan para karyawan agar semua karyawan terlatih untuk bersikap disiplin.

11. Pemberhentian

    Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Fungsi SDM ini merupakan wujud ketegasan dari pihak perusahaan agar karyawan tidak bertindak sewenang-wenang. Pastinya perusahaanpun sudah mempertimbangkan baik-burunya pelanggaran yang dilakukan karyawan untuk mendapatkan hukuman/ *punishment.* Sampai keluarnya keputusan untuk memberhentikan seorang karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan yang melakukan penyelundupan terhadap barang-barang hasil produksi. Sudah sewajarnya karyawan tersebut mendapat *punishment* dengan memberhentikannya.