

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Teoritis

2.1.1 Konsep *Kaizen*

Kaizen adalah suatu filosofi yang memfokuskan pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan. Dalam bahasa Jepang, *kaizen* berarti perbaikan yang berkesinambungan. Istilah itu mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan. *Kaizen* terdiri dari dua kata yaitu *kai* artinya perubahan dan *zen* artinya kebaikan. *Kaizen* adalah perbaikan yang bersifat kecil dan berangsur, namun proses *kaizen* mampu membawa hasil yang dramatis mengikuti waktu. Aspek penting dalam *kaizen* adalah mengutamakan proses demi penyempurnaan. Dengan kata lain inti dari *kaizen* adalah peningkatan produktivitas.

Proses *kaizen* tidak berhenti setelah perbaikan berhasil diimplementasikan, tetapi setiap kemajuan akan disatukan sebagai standar prestasi kerja yang baru. Akan tetapi standar hari ini berlaku sampai ditemukan standar baru untuk perbaikan. Dalam penerapannya, sebuah program *kaizen* yang dirancang dengan tepat dapat dibagi dalam tiga segmen, tergantung dari kerumitan dan tingkat *kaizen* tersebut, yaitu *kaizen* berorientasi pada manajemen, *kaizen* berorientasi pada kelompok, dan *kaizen* berorientasi pada perorangan (Wiratmani, 2013 : 299).

2.1.2 Pengertian 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*)

Istilah 5S merupakan singkatan dari lima istilah yang berkaitan dengan pemeliharaan tempat kerja, yaitu: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*. Pada manajemen barat, 5S dikenal dengan istilah 5S (*Sort, Straighten, Scrub, Systematize, Standardize*). Kristianto Jahja menyatakan “Dalam bahasa Indonesia 5S pemeliharaan tempat kerja ini disebut sebagai 5R yaitu: Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin. Berikut ini adalah penjelasan dari 5S atau 5R:

Seiri (ringkas) adalah kata pertama dari 5S yang berarti “Pengorganisasian atau Pemilihan”. Terorganisir berarti menjaga barang yang diperlukan serta memisahkan barang yang tidak diperlukan dalam pekerjaan. Yang terpenting disini adalah manajemen stratifikasi, yang mencakup memutuskan pentingnya suatu barang dan mengurangi persediaan barang yang tidak diperlukan serta memastikan barang yang diperlukan disimpan dalam jarak yang dekat supaya lebih efisien.

Seiton (rapi) atau kerapian adalah kata kedua dari 5R. Kerapian adalah hal mengenai bagaimana cepat kita meletakkan barang dan mendapatkannya kembali dengan mudah pada saat diperlukan. Setelah melakukan ringkas atau R yang pertama dari 5R, selanjutnya adalah menata barang-barang yang diperlukan dengan rapi, yaitu dengan mengelompokkan barang berdasarkan penggunaannya. Semua barang harus memiliki nama tertentu, alamat tertentu, dan jumlah yang tertentu.

Seiso (resik) merupakan kata yang ketiga dari istilah 5S yang memiliki pengertian kebersihan, membersihkan berarti memeriksa. Yang termasuk didalamnya adalah kebersihan mesin, alat kerja, lingkungan kerja, dan berbagai daerah didalam tempat kerja. Tujuan dalam melakukan kebersihan adalah untuk memastikan bahwa kondisi lingkungan, setiap mesin, alat dan fasilitas kerja selalu dalam keadaan bersih, sehingga selalu siap pakai.

Seiketsu (rawat) adalah R keempat dari istilah 5S yang berarti tertib pribadi. Yaitu memperluas konsep kebersihan pada diri pribadi dan terus-menerus mempraktekkan tiga langkah terdahulu. Diperlukan standarisasi untuk menjaga keadaan yang sudah baik. Pada tahap ini manajemen harus lebih aktif. Manajemen digunakan untuk menjaga kerapian lingkungan kerja dimana karyawan 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 ditekan secara terus menerus. Hal ini dapat mengakibatkan munculnya suasana kerja yang tidak diinginkan.

Shitsuke (rajin) adalah kata terakhir dari istilah 5S, yang diartikan sebagai disiplin pribadi. Disiplin maksudnya adalah menerapkan kemampuan melakukan sesuatu sesuai dengan cara yang seharusnya, mempraktekkan 5S terdahulu secara terus menerus dan menjadikan kegiatan ini sebagai kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Kebiasaan yang buruk dapat dihilangkan dengan cara mengajari

karyawan mengenai hal yang harus dilakukan dan membiasakan mereka untuk berlatih kebiasaan yang baik (Wiratmani, 2013 : 301).

2.1.3 Budaya Kerja

Budaya ialah segala tindakan keatas sesuatusehari-hari yang diperoleh seseorang daripada kebiasaan, yang merupakan sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan melekat pada dirinya melalui pengalaman dalam kehidupan kelompok masyarakatnya. Budaya organisasi dapat digunakan untuk memberikan pandangan yang sama bagi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, membentuk suatu budaya dalam perusahaan atau organisasi, yang jika mampu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan akan menjadi pedoman dalam pencapaian kinerja yang baik. Budaya organisasi ibarat aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja (Frinaldi & Embi, 2011 : 63).

Nilai dan kepercayaan adalah sesuatu keyakinan yang mendasari seseorang berperilaku dalam bekerja. Makna dari suatu nilai adalah asumsi dasar mengenai apa-apa yang ideal diinginkan atau berharga. Sehingga kepercayaan seseorang dipengaruhi nilai atau budaya yang kemudian menjadi suatu budaya kerja bagi seseorang dalam bekerja. Indikator budaya kerja yang bersifat positif antara lain: perilaku ramah tamah, gotong-royong, perilaku kerja keras, serta optimis. Sedangkan indikator yang bersifat negatif antara lain: tidak disiplin, tidak jujur, tidak tegas, dan tidak percaya diri (Safrizal., Said, & Syafruddin, 2014 : 46).

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu, kejadian, orang-orang dan lainnya yang mempengaruhi cara orang-orang bekerja. Lingkungan kerja merupakan kumpulan dari faktor yang bersifat fisik maupun non fisik, di mana keduanya mempengaruhi terhadap cara karyawan bekerja. Situasi di tempat kerja adalah lingkungan kerja non fisik, sedangkan orang-orang atau peralatan merupakan lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan hubungan yang terjadi dengan karyawan di tempat kerja. Segala sesuatu yang berada di tempat kerja merupakan lingkungan kerja. Karyawan berada dalam sebuah lingkungan kerja ketika karyawan melakukan aktivitas pekerjaan, dan segala bentuk hubungan yang melibatkan karyawan tersebut termasuk dari lingkungan kerja. Indikator pengukuran lingkungan kerja didasarkan pada sub komponen dari lingkungan kerja tersebut, dan bisa dijelaskan sebagai berikut pengukuran lingkungan kerja dari lingkungan teknologi, lingkungan manusia, dan lingkungan organisasional. Faktor lingkungan kerja fisik, meliputi faktor kebersihan, faktor penerangan, faktor pertukaran udara, faktor kebisingan, faktor keamanan (Audrey Josephine & Dhyah Harjanti, 2017 : 37)

2.1.5 Efektivitas Kerja

2.1.5.1 Pengertian Efektivitas

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, pengertian “efektif berarti ada efeknya (akibat); dapat membawa hasil; berhasil guna (usaha, tindakan), sedangkan efektivitas berarti keefektifan”. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa efektivitas sebagai suatu akibat yang dikarenakan adanya suatu tindakan tanpa membandingkan hasil yang akan dicapai.

Efektivitas merupakan hasil kerja yang telah dilaksanakan oleh setiap karyawan berdasarkan tingkat motivasi, kemampuan dan dilengkapi berbagai perlengkapan atau sarana dan prasarana yang dapat menunjang aktivitas pekerjaan karyawan serta melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditentukan atau sesuai dengan visi dan misi sebuah perusahaan.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input), proses, maupun keluaran (output). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat (Juemi, 2011: 1019).

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja terdapat empat faktor, yaitu:

1. Karakteristik Organisasi.

Karakteristik organisasi terdiri dari stuktur dan teknologi organisasi. Stuktur dan teknologi dengan berbagai cara. Stuktur yang dimaksud adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu perusahaan untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi.

2. Karakteristik Lingkungan.

Keberhasilan hubungan organisasi lingkungan tampaknya amat tergantung pada tiga variabel yaitu:

1. Tingkat keterdugaan keadaan lingkungan;
2. Ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan;
3. Tingkat rasionalitas organisasi.

3. Karakteristik Pekerja.

Pada kenyataannya, para karyawan atau pekerja perusahaan merupakan factor pengaruh yang paling penting atas efektivitas karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan mempelancar atau merintangi tercapainya tujuan organisasi.

4. Kebijakan dan praktek manajemen.

Kebijakan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi atau dapat merintangi pencapaian tujuan, tergantung bagaimana kebijakan dan praktek manajemen dalam tanggung jawab terhadap para karyawan dan organisasi.

2.1.6 Produktivitas Perusahaan

Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (output), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi. Produktivitas merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu untuk meningkatkan output dengan memperkecil atau menghemat input. Output yang dihasilkan perusahaan dipengaruhi oleh pemborosan (*waste*) dalam proses produksi (Zaqi & Faritsy, 2014: 113).

Penerapan 5S di perusahaan-perusahaan harus diikuti oleh semua level mulai dari operator sampai ke *Top Management* (Manajemen puncak). Dengan menerapkan 5S dengan baik, karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerjadan juga dapat bekerja dengan se-efektif serta se-efisien mungkin dan meningkatkan keamanan (*Safety*) di tempat kerja. Melalui penerapan metode 5S ini kondisi fisik lingkungan kerja lebih tertata rapi dan berpengaruh pada kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan (Siska & Henriadi, 2012 : 150).

2.1.7 *Good Housekeeping*

Penetapan standar “*good housekeeping*” atau penataan area kerja yang baik wajib ada di setiap perusahaan. *Housekeeping* atau tata graha merupakan bagian penting dari program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) yang diterapkan di sebuah perusahaan. Jika pengetahuan tentang *housekeeping* diterapkan pada karyawan dan tempat kerja, resiko kecelakaan dan masa kerja yang panjang, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perusahaan (Sholihah & Soewandi, 2014 : 80).

Penataan kerja yang baik akan berdampak baik pula bagi karyawan maupun perusahaan, termasuk dalam hal produktivitas dan keselamatan kerja. Berikut beberapa keuntungan menerapkan standar “*good housekeeping*” di perusahaan yaitu :

1. Mengurangi bahkan menghilangkan potensi bahaya atau apa saja yang menjadi penyebab umum terjadinya kecelakaan, seperti terpeleset, tersandung, dan terjatuh serta kebakaran dan ledakan.
2. Mengurangi kemungkinan kontaminasi bahan berbahaya di area kerja penyebab timbulnya masalah kesehatan, seperti menghirup debu atau uap.
3. Meningkatkan produktivitas kerja. Dengan penataan material dan peralatan kerja yang baik, karyawan pun bisa bekerja lebih efektif dan efisien.
4. Membuat area kerja jadi rapi, nyaman, dan menyenangkan. Barang-barang yang tertata baik dan bersih tidak lagi menghambat pergerakan para karyawan dan kecelakaan kerja pun dapat diminimalkan.
5. Mengurangi pemborosan waktu saat mencari alat / barang yang diperlukan.

2.1.8 Metode *Perception Of Empowerment Instrument (PEI)*

Keberhasilan penerapan budaya kerja 5S tidak hanya tergantung kepada pekerja, namun juga kesungguhan manajemen dalam menerapkan prinsip kerja 5S tersebut. Efektivitas 5S dapat diukur dengan *Perception of Empowerment Instrument (PEI)*. Persepsi Pemberdayaan Instrumen memperluas jumlah terbatas dari pekerjaan yang telah dilakukan dalam usaha untuk mengidentifikasi dan mengukur dimensi pemberdayaan. PEI mengukur dimensi pemberdayaan yang kurang abstrak, perilaku yang lebih spesifik dan mengukur instrument yang diteliti.

Persepsi Instrumen Pemberdayaan mengukur tiga dimensi pemberdayaan otonomi, partisipasi, dan tanggung jawab. Otonomi mengacu pada persepsi individu dari tingkat kebebasan dan kontrol pribadi yang dia miliki dan mampu latihan dalam melakukan tugas pekerjaan. Partisipasi mengukur persepsi pengaruh yang menghasilkan hasil pekerjaan dan sejauh mana karyawan merasa mereka memiliki masukan tujuan dan proses organisasi. Tanggung jawab mengukur investasi psikologis seorang individu merasa terhadap pekerjaannya dan komitmen yang dia bawa untuk pekerjaan itu (Roller, 2016 : 25).

Dalam menerapkan metode ini ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya:

1. Pengukuran

Terdapat 3 subskala pengukuran yang dilakukan, yaitu otonomi, partisipasi dan tanggung jawab.

2. Administrasi Survei

Alat penelitian yang digunakan adalah kertas dan pensil, waktu pengisian kuisioner adalah 5 sampai 10 menit, jumlah pertanyaan sebanyak 15 item dan menggunakan skala likert: 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral/ragu-ragu), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju).

3. Pembobotan

Melakukan perhitungan sederhana nilai kuisioner, nilai subskala dan persentasi tertinggi masing-masing subskala sebagai indicator nilai persepsi.

4. Keandalan

Standar persentasi nilai persepsi berkisar antara 80 % - 87 %.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

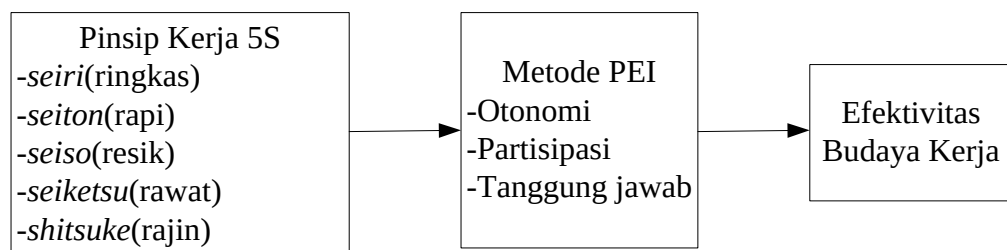
No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aditya Saefulloh Nugraha, Arie Desrianty, Lauditta Irianti, 2015	Usulan Perbaikan Berdasarkan Metode 5S	Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap ketidakberhasilan terhadap metode 5s adalah pemahaman para karyawan terhadap fungsi 5s, motivasi, kinerja kepala regu dan pengawasan terhadap penerapan metode 5s.
2	Bambang Purwanggono, Rani Ruminta, Sinta Irawati, 2014	Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas	Pengembangan SDM berupa training perlu ditingkatkan yaitu dengan melakukan pelatihan dengan intensitas pelatihan secara mendalam dan berkesinambungan terhadap seluruh karyawan.
3	Elfitria Wiratmani, 2013	Perancangan Ulang Tata Letak Stasiun Kerja	Rancangan pemecahan masalah tersebut antara lain: dibuat standar penataan material dengan menganalisis cara penataan material yang ada distasiun kerja proses <i>silk printing</i> .

Lanjutan **Tabel 2.1**

4	Ellyana Surya, 2013	<i>Perancangan Good Manufacturing Practices (GMP) Dan Budaya Kerja 5S Di PT. Indo Tata Abadi</i>	Harapan dari karyawan, perbaikan ini dapat terus berjalan terus menerus untuk menjadikan lingkungan kerja menjadi lebih bersih, teratur, nyaman dan aman sehingga kerja dapat menjadi lebih cepat (waktu menjadi lebih efisien) dan tepat (tanpa ada kesalahan hasil produksi).
5	Gunawarman Hartono& Fanni Abdilah Sutantyo, 2008	Implementasi Prinsip Kerja 5S Pada Bagian Pabrikasi I Untuk Meningkatkan Efisiensi Waktu Produksi	Perancangan dibuat dengan langkah-langkah yang teratur sesuai dengan kebutuhan sikap kerja 5S pada bagian tersebut. Selain itu, mempermudah bagian tersebut dalam mengimplementasikan prinsip 5S.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran teoritis yang diajukan meliputi prinsip kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), metod *Perception Of Empowerment Instrument (PEI)*, Otonomi, Partisipasi dan tanggung jawab, efektivitas budaya kerja. Berikut gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka pemikiran teoritis