

JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS

Vol. 4 No. 1 Oktober 2013

Analisis Pengaruh Pengawasan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Sukadana Provinsi Lampung

M. Yusuf S. Barusman
Muhamad Rizki Saputra

Pengaruh Brand Image Produk Terhadap Kesetiaan Pelanggan Pengguna Internet Modem Smartfren Connex Di Bandar Lampung

Iskandar A A
Riski Effendi

Analisis Studi Kelayakan Pada Waralaba Excelso Di Bandar Lampung

Andala Rama P. Barusman
Khunsu

Penerapan Manajemen 5S Pada PT. Mega Petro Synergy Guna Memenuhi Kepuasan Pelanggan

Indriati A Gultom
Abdur Rasyid

Analisis Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Toko Surya Timur Di Kecamatan Labuhan Meringgai Lampung Timur

M. Oktavianur
Novita

Hubungan Persepsi Konsumen Tentang Lokasi Usaha dengan Keputusan Pembelian Pada UD Sinar Fajar Cabang Antasari Di Bandar Lampung

Sapmaya Wulan
Fransisca Susanto

JURMABIS	Vol. 4	No. 1	Hlm. 1-125	Bandar Lampung Oktober 2013	ISSN 2087-0701
----------	--------	-------	------------	--------------------------------	-------------------



PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG (UBL)

JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS

Vol. 4 No. 1 Oktober 2013

Pembina

Dr. Ir. Hi. M.Yusuf Sulfarano Barusman, M.B.A.
Andala Rama Putra Barusman, S.E., M.A.Ec.

Penanggung Jawab

Dr. Alex Tribuana Sutanto, S.T., M.M.

Ketua Penyunting

Sapmaya Wulan, S.E., M.S.

Penyunting Ahli

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.S. (Fakultas Ekonomi UNILA)
Dr. Herry Harjanto Hadi, S.E., M.Si. (Fakultas Ekonomi UBL)
Dr. Anna Wulandari, S.E., M.M. (STIE IPWIJA)
Dr. Hanes Riady, M.M., M.B.A. (IBII Jakarta)
Dr. Nur'aeni, M.M. (Fakultas Ekonomi USBRJ)

Penyunting Pelaksana

Ardansyah, S.E., M.M.

Tata Usaha

Olivia Tjioener, S.E., M.M

Penerbit

Universitas Bandar Lampung
Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen

Jurnal Manajemen dan Bisnis terbit 2 kali setahun pada bulan Oktober dan April
Artikel jurnal merupakan artikel hasil penelitian (empiris) dan artikel konseptual yang mencakup kajian bidang Manajemen dan Bisnis.

Alamat Redaksi

Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung
Kampus A Jln. Z. A. Pagar Alam No. 26 Labuhan Ratu Bandar Lampung 35142
Telp: 0721-701979 Fax: 0721-701467 Hp: 0811798834 Email: sapmaya.wulan@ubl.ac.id

JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS

Vol. 4 No. 1 Oktober 2013

DAFTAR ISI

Analisis Pengaruh Pengawasan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Sukadana Provinsi Lampung M. Yusuf S. Barusman Muhamad Rizki Saputra	1-23
Pengaruh Brand Image Produk Terhadap Kesetiaan Pelanggan Pengguna Internet Modem Smartfren Connex Di Bandar Lampung Iskandar AA Riski Effendi	24-42
Analisis Studi Kelayakan Pada Waralaba Excelso Di Bandar Lampung Andala Rama P. Barusman Khunsu	43-65
Penerapan Manajemen S5 Pada PT. Mega Petro Synergy Guna Memenuhi Kepuasan Pelanggan Indriati A Gultom Abdur Rasyid	66 -88
Analisis Likuiditas, Solvabilitas, dan Rentabilitas untuk Menilai Kinerja Keuangan pada Toko Surya Timur Di Kecamatan Labuhan Meringgai Lampung Timur M. Oktavianur Novita	89-108
Hubungan Persepsi Konsumen Tentang Lokasi Usaha dengan Keputusan Pembelian pada UD Sinar Fajar Cabang Antasari Di Bandar Lampung Sapmaya Wulan Fransisca Susanto	109-125

**PENERAPAN MANAJEMEN 5S PADA PT. MEGA PETRO SYNERGY
GUNA MEMENUHI KEPUASAN PELANGGAN**

**IMPLEMENTATION 5S MANAGEMENT IN. MEGA PETRO
SYNERGY TO MEET CUSTOMER SATISFACTION**

Indriati A Gultom

**Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung
Jln. Z. A. Pagar Alam No. 26 Labuhan Ratu, Bandar Lampung 35142.
Tel.0721-701979,Fax.0721-701463,Hp.08117224249 email: indri.ag@ubl.ac.id**

Abdur Rasyid

Alumni Universitas Bandar Lampung

ABSTRACT

5S management created and implemented in Japan has been proven to increase the mobility of enterprises, improve productivity, reduce production costs, strengthen the harmonious relations of those employed and able to prevent the occurrence of errors and accidents. The problem in this research is the issue still many complaints from Saipem in the management of PT. MPS. The formulation of the problem in this research is How the implementation of 5S management (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu and Shitsuke) PT. MPS to meet customer satisfaction? This research aims to see how the implementation of 5S management, knowing what needs to be done in improving the management of MPS according to 5S management as a step to find a solution for the MPS to meet customer satisfaction. The method used is a qualitative descriptive study intended to reveal conditional MPS management. Methods of data collection are interviews, observations, review of related documents. Methods of data analysis in research will make for the column that contains the 5S theory. The results of the analysis of this research is. (1) In the provision of manpower qualified experts MPS does not specify clearly how the policy measures and promotion management to improvise and penetration of the vision and mission of the company. (2) MBPS need to make improvements - improvements in management mechanisms. (3) MPS yet to implement 5S management in relation pride for member companies as well as to meet customer satisfaction - customers and increase elektabilitas company. (4) Individual differences and personality in the company difficult for the company to standardize the right one for everyone. (5) The workers have not been sensitive and yet have the responsibility of togetherness. (6) In general the problems that arise to the surface can be solved and prevented through 5S management. (7) The enthusiasm of all members of the organization fundamentally can receive policy updates management. (8) Komplainan vast number of parties Saipem is a sense of dissatisfaction with the service. (9) The lack of corporate support in the provision of facilities and infrastructure, so whatever policies can not be executed properly. All the problems that arise can be completed and prevented by the 5S management. the conclusions of this study showed that the 5S management capable of improving management performance MPS MPS other hand, is expected to meet all the needs of planning the implementation of 5S management. The implications that can be applied namely to draft targets 5S management, the budget and the

determination of the entire organization. Are campaigning for "the best" is determined to strengthen the company's efficiency in running the management mechanism.

Keywords: Management, Implementation of 5S Management, Customer Satisfaction.

ABSTRAK

Manajemen 5S yang diciptakan dan diterapkan di Jepang telah terbukti mampu meningkatkan mobilitas perusahaan, meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya produksi, mempererat hubungan harmonis para pekerja serta mampu mencegah terjadinya kesalahan dan kecelakaan. Masalah pada penelitian ini yaitu masalah masih banyaknya komplain dari saipem pada manajemen di perusahaan PT. MPS. Perumusan masalah pada penelitian ini yaitu Bagaimana penerapan manajemen 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) di PT. MPS guna memenuhi kepuasan pelanggan? Riset ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan manajemen 5S, mengetahui apa saja yang harus dilakukan MPS dalam memperbaiki manajemen sesuai dengan manajemen 5S sebagai langkah menemukan solusi bagi MPS guna memenuhi kepuasan pelanggan. Metode yang digunakan penelitian deskriptif kualitatif ini dimaksudkan untuk mengungkap kondisional manajemen MPS. Metode pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, telaah dokumen terkait. Metode analisis data pada peneliti akan membuat kolom matriks yang berisikan mengenai Teori 5S. Hasil dari analisis penelitian ini yaitu . (1) Dalam penyediaan tenaga kerja ahli yang berkualitas MPS tidak menentukan dengan jelas bagaimana langkah kebijakan maupun promosi manajemen untuk melakukan improvisasi dan penetrasi terhadap visi dan misi perusahaan. (2) MPS perlu melakukan perbaikan – perbaikan dalam mekanisme manajemen. (3) MPS belum menerapkan manajemen 5S dalam kaitannya kebanggaan bagi anggota perusahaan maupun guna memenuhi kepuasan pelanggan - pelanggannya serta meningkatkan elektabilitas perusahaan. (4) Perbedaan individual dan personalitas dalam perusahaan menyulitkan perusahaan untuk membuat standarisasi benar salah bagi setiap orang. (5) Para pekerja belum peka dan belum memiliki tanggung jawab kebersamaan. (6) Secara umum permasalahan yang timbul kepermukaan dapat diselesaikan dan dicegah melalui manajemen 5S. (7) Antusiasme seluruh anggota organisasi secara mendasar dapat menerima pembaruan kebijakan manajemen. (8) Komplainan yang banyak jumlahnya dari pihak Saipem merupakan rasa ketidakpuasan mereka terhadap pelayanan. (9) Kurangnya dukungan perusahaan dalam penyediaan sarana dan prasarana, sehingga apapun kebijakannya tidak dapat dijalankan dengan baik. Seluruh permasalahan yang timbul mampu diselesaikan dan dicegah dengan manajemen 5S. hasil kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen 5S mampu memperbaiki kinerja manajemen MPS Disisi lain MPS diharapkan mampu memenuhi segala kebutuhan perencanaan penerapan manajemen 5S. Implikasi yang dapat diterapkan yakni membuat rancangan target manajemen 5S, anggaran dan kebulatan tekad seluruh anggota organisasi. Mengkampanyekan “*satu terbaik*” merupakan tekad efisiensi perusahaan dalam menjalankan mekanisme manajemen.

Kata Kunci: Manajemen, Penerapan Manajemen 5S, Kepuasan Pelanggan.

PENDAHULUAN

Kemajuan industri jasa konstruksi belakangan ini meningkat pesat. Mulai dari konstruksi bidang pekerjaan mekanikal, sipil dan elektrikal baik pekerjaan yang nilai tendernya dibawah seratus juta hingga puluhan milyar rupiah bahkan triliunan rupiah. Sehingga banyaknya Pengusaha beralih kegiatan usaha menjadi pengusaha jasa konstruksi. PT. MPS adalah salah satu perusahaan lokal yang bergerak dibidang jasa konstruksi besi dan baja atau lebih dikenal konstruksi mekanikal untuk proyek-proyek bangunan pengeboran minyak dan gas bumi untuk daerah operasi pengeboran daratan (*Onshore*) maupun lepas pantai (*Offshore*). MPS sendiri memiliki tiga *core* bisnis utama yakni bidang Konstruksi (*Construction*) Rekayasa (*Engineering*), dan Suplier Tenaga Kerja (*Manpower Solution*). Berikut merupakan data prariset, dari data dibawah sangat jelas bahwa begitu banyak data komplain yang dikirimkan oleh pihak Saipem kepada MPS sebagai bentuk ketidakpuasan terhadap kinerja manajemen.

Table 1. Data Komplain Tahun 2011

Bulan	Jumlah Komplain
Januari	4
Februari	7
Maret	10
April	11
Mei	14
Juni	11
Juli	17
Agustus	27
September	11
Oktober	16
November	54
Desember	26
Total Komplain	208

Sumber : Data Diolah, PT. MPS, 2013

Dari data diatas bahwasanya begitu banyak komplainan dari pelanggan. Data menyen-

butkan persentase komplain terdiri dari 78% komplain mengenai ketidakpuasan terhadap kinerja manajemen, 10% komplain ke-disiplinan, 8% komplain mengenai target pekerjaan, dan 4% komplain lain -lain. Hal ini mencerminkan masing-masing fungsional manajemen kurang dapat menerapkan langkah pencegahan dan kurangnya kepedulian terhadap permasalahan yang terjadi sehingga masalah ketidakpuasan terus akan berulang hingga pada akhirnya merugikan bagi perusahaan itu sendiri. Selain itu tabel dibawah ini merupakan jumlah komplainan dari Saipem dalam kurun waktu tahun 2012. Data komplain ini dikirimkan oleh Saipem untuk segera ditindaklanjuti dan diharapkan agar kejadian yang sama tidak terulang kembali dimasa yang akan datang. Data tersebut yakni:

Table 2. Data Komplain Tahun 2012

Bulan	Jumlah Komplain
Januari	17
Februari	37
Maret	29
April	18
Mei	32
Juni	27
Juli	16
Agustus	11
September	18
Oktober	7
November	18
Desember	8
Total Komplain	238

Sumber : Data Diolah, PT. MPS, 2013

Dari tahun sebelumnya, tahun 2012 jumlah komplain meningkat. Persentase komplain tersebut terdiri dari 87% komplain mengenai ketidakpuasan terhadap kinerja manajemen, 17% komplain mengenai kedisiplinan, dan 6% komplain lain-lain. Hal ini merupakan tugas berat bagi seluruh anggota perusahaan dalam menyikapi hal ketidakpuasan ini. Kemudian hasil dari prariset yang dilakukan

bahwa hingga bulan maret 2013 komplainan dari Saipem masih terus berlanjut. Pada aktualnya beberapa komplainan tersebut merupakan komplainan yang sebelumnya sudah pernah dikeluhkan oleh Saipem, tetapi perusahaan merasa masih belum mampu untuk menekan angka secara optimal terhadap keluhan tersebut. Berikut data komplainan hingga bulan maret 2013 sebagai berikut:

Table 3. Data Komplain Tahun 2013

Bulan	Jumlah Komplain
Januari	16
Februari	6
Maret	11
April	0
Mei	0
Juni	0
Juli	0
Agustus	0
September	0
Oktober	0
November	0
Desember	0
Total Komplain	33

Sumber : Data Diolah, PT. MPS, 2013

Pada tahun 2013 komplainan sebagian besar didominasi oleh komplainan mengenai kedisiplinan terhadap pekerja berupa tidak lengkapnya alat pelindung diri, jam keluar masuk dan istirahat, kebersihan areal kerja dan sebagainya. Terkait masalah tersebut pihak perusahaan harus melakukan penelitian terhadap seluruh aspek-aspek perusahaan yakni dengan menelaah kondisi internal perusahaan untuk mendapatkan kepercayaan internalitas dalam menghadapi keluhan dan komplainan pihak Saipem. Melihat faktual yang dipaparkan sebelumnya diatas maka jelas bahwa pihak MPS belum menerapkan sikap kerja manajemen 5S pada seluruh jajaran karyawannya hal ini dibuktikan dengan begitu banyak komplainan dari pihak Saipem yang

diterima baik melalui email maupun secara verbal.

Batasan masalah dalam penelitian kua-litatif disebut dengan fokus penelitian yang berisi pokok-pokok permasalahan yang masih bersifat umum. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas maka fokus permasalahan pada penelitian ini adalah: 1) Kondisi aktual manajemen MPS yang sedang berlangsung, 2) Keadaan realitas kantor maupun suasana kerja, 3) Hubungan Saipem dengan MPS, 4) Efisiensi dan Efektifitas Manajemen, 5) Penerapan kebijakan manajemen 5S, 6) Proses demi proses dalam pola manajemen 5S, 7) Dampak bagi MPS dengan kebijak-an manajemen 5S, 8) Keselamatan kerja bagi para pekerja, 9) Peran pekerja dalam kesuksesan Visi dan Misi. Berdasarkan latar belakang permasalahan dan fokus penelitian yang telah diuraikan diatas maka perumusan masalah yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah Bagaimana penerapan manajemen 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) di PT. MPS guna memenuhi kepuasan pelanggan?

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk melihat bagaimana penerapan kebijakan manajemen 5S di PT. Mega Petro Synergy, 2) Untuk mengetahui apa saja yang harusnya dilakukan dalam kaitannya memperbaiki manajemen, 3) Untuk mengevaluasi kinerja manajemen yang sedang berlangsung, 4) Untuk menemukan solusi bagi PT. Mega Petro Synergy dalam menentukan langkah manajemen selanjutnya guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Kerangka Pemikiran

Menurut M.D Ghony & F Almanshur, (2012; 352) teori yang ditetapkan dalam penelitian kualitatif berbeda dengan kuantitatif yakni teori yang digunakan bukan untuk mengkaji atau menguji teori tersebut melainkan hanya sekedar memahami konsep apa yang ingin diteliti. Telaah literatur

yang relevan akan menunjukkan penguasaan peneliti akan landasan teoritis pada bidang yang akan diteliti, (Samiaji Sarosa, 2012; 39). Penelitian kualitatif menekankan pola iteratif dalam pengumpulan dan analisis data yang dapat berubah-ubah sesuai dengan temuan dilapangan.

Menurut Ricky W. Griffin (2004): “Manajemen merupakan suatu rangkaian aktifitas termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi meliputi manusia, finansial, fisik dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien”. Menurut Irham Fahmi (2012; 2): “Ilmu manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan dan mengelola orang-orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda – beda dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Kemudian Mary Parker dalam T. Hani Handoko (2012; 8) menyebutkan dengan sederhana bahwa: “Manajemen adalah sebagai sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. T. Hani Handoko (2012; 6-7) mengatakan bahwa: “Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit”. Ada tiga alasan utama diperlukannya manajemen yakni: 1) Untuk mencapai tujuan, 2) Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan - tujuan yang saling bertentangan. 3) Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.

Manajemen 5S merupakan kesuksesan kunci bagi perusahaan untuk melanjutkan kebijakan selanjutnya. Tanpa penerapan manajemen 5S akan sangat sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Takashi Osada (2011; 21): “Manajemen 5S adalah prinsip manajemen yang merupakan barometer yang dapat menunjukkan bagaimana perusahaan dikelola dan merupakan

tolak ukur bagaimana partisipasi para pekerja secara total. Manajemen 5S merupakan *prototype* program partisipasi totalitas pekerja dan perusahaan. Takashi Osada juga mengaskan bahwa manajemen 5S adalah manajemen yang beroperasi dalam prinsip perbuatan lebih meyakinkan dari pada hanya kata-kata”. Definisi lain yang lebih luas dari 5S adalah: “Memanfaatkan tempat kerja (yang mencakup peralatan, dokumen, bangunan dan ruang serta sistem) untuk melatih kebiasaan para pekerja dalam usaha meningkatkan disiplin kerja. Manajemen 5S merupakan kependekan dari Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke yang berarti masing- masing, Seiri adalah Pemilahan, Seiton adalah Penataan, Seiso adalah Pembersihan, Seiketsu adalah Pemantapan dan Shitsuke adalah Pembiasaan. Dalam bahasa Inggris para pakar manajemen mengatakan 5S sebagai berikut: 1) Seiri-Pemilahan-*Sorting*, 2) Seiton - Penataan- *Set in Order*, 3) Seiso - Pembersihan- *Shine*, 4) Seiketsu – Pemantapan - *Standardize*, 5) Shitsuke - Pembiasaan - *Sustain*. Menurut Takashi Osada (2011; 2) perusahaan harus melakukan manajemen 5S guna memenuhi kepuasan pelanggan. Sejatinnya kepuasan pelanggan itu bisa dilihat dengan bagaimana manajemen mampu berusaha dengan keras untuk mempromosikan aktivitas mutu manajemen yang melibatkan setiap orang dalam organisasi untuk bekerja bersama - sama sebagai sebuah tim yang solid. Hal ini di-sebabkan manajemen 5S merupakan hasil akhir dari dampak sebuah sinergitas kokoh yang dibangun bersama – sama.

Menurut Kotler (2000; 6): “Kepuasan pelanggan adalah perasaan seseorang yang puas atau sebaliknya setelah membandingkan antara kenyataan dan harapan yang diterima dari sebuah produk atau jasa”. Kepuasan pelanggan hanya dapat tercapai dengan memberikan konsep sebuah manajemen yang berkualitas kepada pelanggannya. Manajemen yang baik sering dinilai oleh pelanggannya secara langsung dari

pekerja sebagai orang yang memberikan pelayanan, oleh karena itu diperlukan usaha untuk meningkatkan dan mengembangkan performa manajemen yang diberikan agar dapat memenuhi keinginan dan meningkatkan kepuasan kepada pelanggan. Sedangkan menurut Richard. F. Gerson, (2004; 3): “Kepuasan pelanggan adalah bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui. Maksudnya kepuasan tersebut akan benar-benar dirasakan apabila pelanggan telah mendapatkan kepuasan secara nyata”. Penjelasan menurut Oliver J. Suprpto (2001; 233): “Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya”. Menurut Oliver, (1997) dimensi atau atribut kepuasan pelanggan dapat dilihat melalui tiga dimensi, yaitu: 1) Rasa percaya pelanggan, 2) Rasa keakraban pelanggan, 3) Rasa puas pelanggan terhadap jaminan layanan.

Kepuasan pelanggan merupakan sebuah respon pemenuhan dari apa yang telah atau akan diterima oleh konsumen. Kepuasan adalah hasil penelitian dari konsumen bahwa pelayanan telah memberikan tingkat kenikmatan dimana tingkat pemenuhan ini bisa saja lebih atau kurang. Kotler, (1996) mengidentifikasi 4 metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yakni: (1) Sistem Keluhan dan Saran, (2) Ghost Shopping, (3) Lost Customer Analysis, (4) Survey Kepuasan Pelanggan. Mowen dan Minor (2002), mendefinisikan kepuasan pelanggan: “Sebagai keseluruhan sikap yang ditunjukkan konsumen atas barang atau jasa setelah mereka memperoleh dan menggunakannya”. Semakin berkualitas jasa yang diberikan, maka kepuasan yang dirasakan pelanggan akan semakin tinggi. Hal ini berbanding lurus dengan kemajuan perusahaan. Bila kepuasan semakin tinggi, maka dapat menimbulkan keuntungan bagi badan usaha Kotler dan Armstrong, (1996).

METODE PENELITIAN

Disain penelitian

Menggunakan penelitian deskriptif kualitatif ini dimaksudkan untuk mengungkap kondisional manajemen MPS yang sedang berlangsung dimasing-masing tempat aktifitas perusahaan yang kemudian diselarasakan dan dikembangkan untuk dilakukan perubahan terhadap manajemen itu sendiri dengan menetapkan kebijakan manajemen 5S. Mula-mula data yang dikumpulkan akan langsung dianalisis dengan mengkategorisasikan data tersebut agar mudah bagi peneliti menempatkan pada permasalahan yang serupa. Data tersebut meliputi data email, data hasil wawancara, foto-foto dan lain sebagainya.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan yakni berupa literatur terkait dan informasi baik lisan, tulisan, foto maupun rekaman kejadian yang didapat dari informan yang meliputi *Stakeholder*, Top level manajemen, para staff kantor dan beberapa pimpinan lapangan maupun tenaga kerja dilapangan. Selain itu sumber data juga diperoleh dari situasi dan kondisional dilapangan baik itu internal kantor masing-masing tempat maupun wilayah eksternal masing-masing tempat.

Populasi dan Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel purposif atau *purposive sampling*. Sampel purposif digunakan dalam penelitian kualitatif akibat penelitian ini tidak bermaksud untuk mengeneralisasi seluruh objek penelitian. Sehingga sampel penelitian tidak perlu mewakili populasi.

Informan

Konteks pemilihan informan ini didapat dari keseluruhan objek penelitian dalam sudut pandang demografis maupun sosial budaya dalam organisasi. Mula-mula peneliti akan

memilih satu orang yang berfungsi sebagai (*Key Informant*) atau orang yang merupakan informan kunci dalam penelitian ini. Informan kunci tersebut adalah *Construction Manager* MPS yang bernama Rossibel. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara yang mendalam tentang tujuan dari penelitian. Penentuan informan selanjutnya merupakan referensi dari informan kunci dan berdasarkan pengamatan peneliti secara seksama dan intens terhadap keseluruhan populasi objek penelitian. Informan dikelompokkan menjadi beberapa bagian yakni (1) Rossibel sebagai informan kunci, (2) para pimpinan lapangan yang meliputi *Superintendent (Samin Bin H Siman)*, *Supervisor (Edy Mulyadi, Feris Budi Prasetyo)*, *Foreman (Hartoyo, Marmin)*, (3) Administrasi Kantor terdiri dari (*Berto Hidayat Syam, Muswondo*), (4) para pekerja lapangan dengan persyaratan minimal 1 tahun bergabung di organisasi (*Zukifli, Novi septriana, Barry, Ahmad Sukri, Ramadhan Kurnia Putra*). Penentuan informan tersebut diatas berlandaskan pengamatan peneliti terhadap kontribusi mereka pada perusahaan. Informan – informan diatas dipertimbangkan sebagai orang – orang yang memiliki pengetahuan yang luas tentang objek yang diteliti sehingga peneliti meyakini bahwa informan tersebut mampu memberi penjelasan maupun opini terhadap seluruh pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

Jenis Data

Data Primer, data primer diperoleh dengan cara yaitu: 1) Wawancara langsung informan, yang terdiri dari top level manajemen, pimpinan lapangan, staff dan para pekerja, 2) Pengamatan partisipatif atau pengamatan langsung di kantor dan di lapangan yakni di Bandar Lampung, 3) Sejumlah foto yang didapat di masing – masing tempat aktivitas manajemen.

Data Sekunder, data skunder diperoleh dengan cara yaitu: 1) Dokumen-dokumen

yang didapat dari para informan, 2) Telaah literatur terkait

Teknik Pengumpulan Data

Demi melakukan pengumpulan data peneliti harus menyediakan alat-alat pendukung meliputi alat perekam, alat tulis, kertas, kamera dan sebagainya. Alat-alat disediakan guna membantu instrument penelitian mendapatkan hasil yang sesuai dengan objek yang diamati. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan metode sebagai berikut: 1) Wawancara (Terstruktur), 2) Observasi/ pengamatan langsung (*participative observation*), 3) Telaah dokumen terkait.

Metode Analisis data

Menurut Lawrence N Neuman, (2000; 426) analisis data mencakup menguji, menyeleksi, menyortir, mengkategorikan, mengevaluasi, membandingkan, menyintesis, dan merenungkan data yang telah direkam, juga meninjau kembali data mentah dan terekam. Pengorganisasian data yang masuk akan melalui tahapan penyortiran dan kategorisasi sehingga data yang dibutuhkan benar-benar sesuai dengan fokus penelitian. Langkah selanjutnya yakni melakukan tahapan pengaturan data yang disusun secara logis dan sistematis. Data yang masuk akan diperlakukan sesuai cakupan analisis kemudian dihubungkan dengan teori yang relevan untuk mendapatkan potensial informasi yang esensial. Peneliti akan melakukan hal tersebut terus menerus secara simultan dan iteratif hingga akhir proses penelitian. Dengan arti kata data akan langsung diinterpretasikan sesuai dengan gejala dan fenomena yang ditangkap oleh peneliti. Dalam hal penyajian data yang diperoleh dengan cara induktif maka peneliti akan membuat kolom yang berisikan teori yang relevan untuk digabungkan dengan kondisi aktual perusahaan kemudian menambahkan kolom hasil penelitian yang

merupakan kesimpulan dan rekomendasi bagi objek penelitian.

Peneliti Sebagai Instrumen Penelitian

Menurut M.D Ghony dan F. Almanshur (2012; 95-104) peneliti sebagai *human instrument* dalam penelitian kualitatif dipahami sebagai alat yang dapat mengungkap fakta-fakta di lokasi penelitian. Tidak ada alat yang paling elastis dan tepat dalam mengungkap data kualitatif kecuali peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif diharuskan memiliki ciri-ciri dan karakteristik sebagai peneliti yang baik serta memiliki modal etika dalam melakukan penelitian. Dengan demikian peneliti sebagai instrumen penelitian memiliki keunggulan dalam hal prosedur dan etika penelitian, personalitas, intelektualitas, dan cara-cara menginterpretasikan komunikasinya dilapangan penelitian. M.D Ghony dan F Almanshur menyimpulkan bahwa ada empat yang meliputi peneliti sebagai instrumen penelitian yakni sebagai berikut: 1) Pemahaman metode kualitatif dan wawasan profesi, 2) *Personality* peneliti kualitatif, 3) Hubungan sosial peneliti kualitatif, 4) Keterampilan komunikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

PT. Mega Petro Synergy (MPS) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi. Yang memiliki tiga *core* bisnis utama yakni Jasa konstruksi, Rekayasa and Supplier tenaga kerja. MPS mulai beranjak dari tahun 2008 hingga sekarang. Sejak awal berdirinya perusahaan terbatas ini MPS telah banyak membantu

dalam banyak pekerjaan jasa konstruksi bidang minyak dan gas.

Visi PT. MPS yakni Diterjemahkan dalam bahasa Indonesia: Menjadi perusahaan yang mampu berdiri kokoh dalam persaingan standar dunia dengan sumber daya berkualitas yang mendukung dan mendirikan sistemasi manajemen di bidang perencanaan, rekayasa, kualitas dan penyedia tenaga kerja berkualitas guna memenuhi kepuasan pelanggan. Kemudian MPS juga memiliki Misi perusahaan yakni: Diterjemahkan dalam bahasa Indonesia: (1) Untuk memberikan pelayanan, kualitas dan kepuasan pelanggan secara kontinyu. (2) Menjadi perusahaan yang mampu menjaga kultur kualitas, mampu berkomitmen dan profesionalitas, (3) Juga membangun Negeri dalam menciptakan lapangan kerja yang luas dan kesejahteraan bagi sumber daya yang berkualitas.

Melalui visi dan misi inilah PT. MPS berusaha untuk terus maju dan berkembang dalam menghadapi persaingan secara global serta menentukan langkah kedepan untuk mencapai tujuan-tujuan utama perusahaan. Saipem merupakan sebuah badan usaha dibawah naungan dan perlindungan undang-undang Indonesia. Pusat kantor Saipem terdaftar berdomisili di Atrium Setia Budi Building 6th Floor, suite 601. Jl HR Rasuna Said Kav 62 Kuningan – Jakarta Selatan 12920 – Indonesia.



Sumber: Dokumen Peneliti, 2013

Gambar.1. Lokasi Proyek pengerjaan penopang kaki

Gambar diatas adalah pengerjaan penopang kaki yang merupakan bagian - bagian dari proyek Gorgon LNG Jetty sebagai tempat dudukan jembatan. Selain pengerjaan penopang kaki diatas terdapat juga beberapa bangunan jembatan lainnya yang juga memerlukan tenaga-tenaga kerja ahli dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Para tenaga kerja juga diminta untuk me-ngerjakan

barang seperti jembatan (*Road way*), aksesoris dan penopang (*Support*) lainnya. Pengerjaan untuk penopang kaki (*Legs*) biasanya dikerjakan di lapangan terbuka, sedangkan untuk jembatan dikerjakan didalam bengkel. Hal ini diharapkan dapat mempermudah pengangkutan dalam melakukan pemasangan perpipaan pada jembatan tersebut.



Sumber: Dokumen Peneliti, 2013

Gambar 2. Lokasi Bengkel (Workshop) pengerjaan jembatan

Gambar 2 merupakan lokasi pengerjaan jembatan yang dikerjakan di dalam bengkel. Dalam memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja yang berkualitas Saipem mendelegasikan sebagian proyeknya kepada MPS yang diaktualisasikan melalui kontrak kerja konstruksi. Kontrak kerja tersebut

dengan nomor 582208 yang di tetap-kan di Jakarta dan terhitung mulai sejak Januari 2011. Kontrak ini semula hanya berdurasi selama empat bulan yang kemudian terus diperbarui sesuai dengan kebutuhan akan proyek itu sendiri. Pokok utama dalam kontrak kerja ini adalah jasa penyediaan

tenaga kerja berkualitas pada proyek yang bernama *Gorgon LNG Jetty Project-Barrow Island* yang dilaksanakan di Bandar Lampung. Tepatnya di PT. Hanjung Fabrication Yard km.11,5 srengsem Panjang Bandar Lampung Indonesia. Tenaga kerja yang disediakan oleh MPS harus memiliki

kriteria yang sesuai dengan keinginan Saipem mengingat pekerjaan ini pada dasarnya telah mengalami keterlambatan penyelesaian (*Project Delay*). Pada kontrak kerja konstruksi disebutkan bahwa MPS diminta untuk menyediakan tenaga kerja dengan jumlah seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4. Tabel Suplai Tenaga Kerja Awal MPS

No	Kualifikasi	Jumlah tenaga kerja
1	Welder (SMAW/FCAW) 6G&GR	30
2	Fitter Structure	20
3	Welder Supervisor	3
4	Fitter Supervisor	1
5	Fabrication Supervisor	1

Sumber: data diolah, 2013

Setiap welder yang disuplai harus menjalani pengetesan terlebih dahulu yang disaksikan oleh KJV yakni perwakilan dari Chevron atau pemilik barang maupun Saipem sendiri. Kedua perwakilan ini lah yang nantinya mengecek hasil las – lasan pada benda kerja yang di lakukan oleh *welder* atau tukang las secara visual. Sedangkan pengetesan lainnya yakni dengan perlakuan *Radiographic Testing* (UT) yang diuji tanpa merusak benda uji/kerja atau biasa disingkat NDT (*Non Destructive Testing*). Pengujian ini dilakukan oleh perusahaan pengetesan yang bersifat independen sehingga hasil las-lasan benar-benar bersifat mutlak yang tidak memihak baik ke kontraktor utama maupun penyedia tenaga kerja. Sedangkan pengetesan kualifikasi atau kategori lainnya dites sesuai dengan acuan pengetesan yang ada, seperti pembacaan gambar fabrikasi, pengukuran sudut maupun pengetesan kemampuan lainnya. Permintaan akan jumlah tenaga kerja akan terus meningkat seiring permintaan proyek termasuk penambahan kualifikasi. Isi kontrak kerja tersebut berisikan panduan eksekusi penyelenggaraan pekerjaan.

Eksekusi pekerjaan ditentukan melalui rentang waktu tertentu. Jika dikemudian hari MPS tidak mampu mengikuti skedul tersebut maka Saipem berhak penuh untuk menyelesaikan kontrak kerja sebelum waktunya atau dengan jalan lain yakni mengeluarkan *penalty* dimana MPS harus membayar kembali atas pekerjaan yang gagal dikerjakan. Penyediaan jasa juga meliputi penyediaan Alat Pelindung Diri (APD) yang memiliki standarisasi keselamatan proyek minyak dan gas. Selain itu kontrak kerja tersebut berisikan kewajiban MPS mengikuti aturan perundangan yang berlaku baik diwilayah Lampung maupun Negara. Sesuai dengan keinginan dan ketentuan proyek Gorgon ini bahwa MPS harus mewajibkan seluruh pekerjanya melakukan *Medical Check Up* (MCU) sebelum dikirimkan kelapangan. Sedangkan rumah sakit untuk melakukan MCU tersebut telah ditentukan oleh pihak Saipem.

Para pekerja yang dikirimkan ke lapangan adalah orang-orang yang benar-benar layak kerja dengan kondisi yang fit secara medis. Sehingga akan mengurangi angka kecelakaan kerja sebagaimana biasanya sering terjadi di proyek-proyek lainnya. Saipem

telah mengindikasikan kepada seluruh subkontraktornya tidak terkecuali MPS untuk selalu berkomitmen dalam hal keselamatan para pekerja dengan target *No Lost Time Injury* pada jumlah jutaan jam yang telah diputuskan sebelumnya. Ini berarti Saipem menargetkan untuk tidak terluka sama sekali dengan kata lain nol kecelakaan setiap harinya. Untuk mensupport kebijakan tersebut Saipem juga mengadakan *Safety Induction* (Pengenalan Keselamatan) kepada seluruh pekerja yang telah dinyatakan fit untuk bekerja oleh dokter yang berwenang sebelum diserahkan ke lapangan. Selain itu pajak dan asuransi seperti jamsostek menjadi kewajiban bagi MPS dimana pelaporannya harus dikirimkan kepada Saipem setiap bulan bersamaan dengan pengiriman tagihan atas satu bulan pekerjaan telah dilalui.

Gambara Kondisi Variabel 5S

Seiri (Pemilahan)

Peneliti berhasil mengumpulkan gambar yang merupakan implementasi pemilahan yang buruk. Hasil dari pemilahan akan barang-barang dan peralatan kerja yang buruk akan berdampak pada kualitasnya. Pada saat barang atau peralatan tersebut dibutuhkan untuk dipergunakan maka akan sulit sekali memastikan barang tersebut masih dapat berfungsi dengan baik sesuai keinginan.



Sumber: Dokumen Peneliti, 2013

Gambar 3. Penerapan manajemen pemilahan yang buruk.

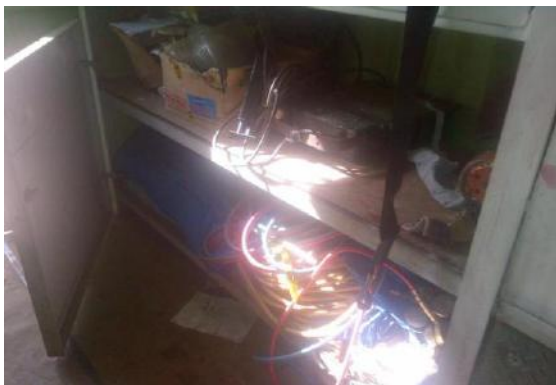
Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan para informan didapati bahwa begitu banyak rongsokan yang tidak terartur di atas box tersebut. Hal ini menurut informan bahwa para pekerja tidak pernah mau mentaati peraturan yang dibuat dan dinilai terlalu menganggap remeh akan kerapihan. Tetapi hal tersebut disanggah oleh para pekerja yang mengatakan bahwa perusahaan dirasa belum mampu menyediakan tempat-tempat sampah yang cukup banyak di setiap tempat areal produksi maupun kantor. Selain itu pekerja juga belum diberitahu apakah barang rongsokan tersebut masih dapat digunakan, dapat diperbaiki atau memang semestinya sudah harus di buang ke tong sampah. Kemudian peneliti mengajukan pertanyaan tentang bagaimana penetapan manajemen pemilahan, apakah hal tersebut telah ditetapkan untuk setiap barang maupun peralatan kerja. Informan kembali mengatakan bahwa hal tersebut belum ada penetapannya karena pekerja tidak pernah disosialisasikan penetapan kebijakan tersebut.

Selanjutnya peneliti mencoba mendapatkan informasi tentang penetapan kebersihan besar-besaran secara berkala yang dilakukan oleh pihak manajemen. Menurut para informan bahwa hal kebersihan belum seutuhnya ditetapkan oleh manajemen. Pekerja melakukan pembersihan hanya sebatas keinginan dan naluri masing-masing pekerja saja tanpa melihat atau mengetahui dengan jelas prosedural tentang kebersihan itu sendiri dimana pekerja yang peduli saja yang melakukan kegiatan tersebut. Manajemen stratifikasi atau pemilahan terhadap barang dan peralatan belum sama sekali ditetapkan sehingga menurut para informan bahwa pekerja tidak mengetahui sama sekali mana barang-barang yang sangat penting, penting, dan tidak terlalu penting dalam *sequence* penyimpanan. Oleh karena itu barang-barang tersebut tidak tertata dengan rapih dan terkesan jorok dan berantakan. Sehingga pada saat dibutuhkan maka akan

sulit untuk men-carinya. Peneliti mewawancarai informan kembali untuk melihat barang – barang dan peralatan yang dipinjamkan oleh pihak manajemen Saipem. Informan menegaskan bahwa barang dan peralatan kerja yang dipinjamkan oleh Saipem sebagian sudah terlanjur hilang dan diantara lainnya sudah rusak karena tidak dirawat dan disimpan dengan baik. Akibat terkontaminasi dengan air, minyak, udara dan sebagainya menyebabkan karat dan rusak pada bagian - bagiannya. Hal ini merugikan perusahaan karena perusahaan harus melakukan penggantian alat atau barang yang rusak dengan pemotongan biaya tagihan atau biasa disebut *Back Charge*.

Seiton (Penataan)

Peneliti mengumpulkan gambar atau photo manajemen penataan yang tidak benar dimana dari pengamatan peneliti gambar tersebut menunjukkan tidak adanya kebijakan tentang manajemen penataan yang diterapkan. Tempat - tempat penyimpanan barang terbuat dari besi dan terletak diluar ruangan. Sehingga barang yang berada didalam box penyimpanan rawan rusak dan terkontaminasi. Kabel lampu sorot, terpal dan barang keselamatan lainnya ditumpuk menjadi satu.



Sumber: Dokumen Peneliti, 2013

Gambar 4. Manajemen Penataan yang tidak benar.

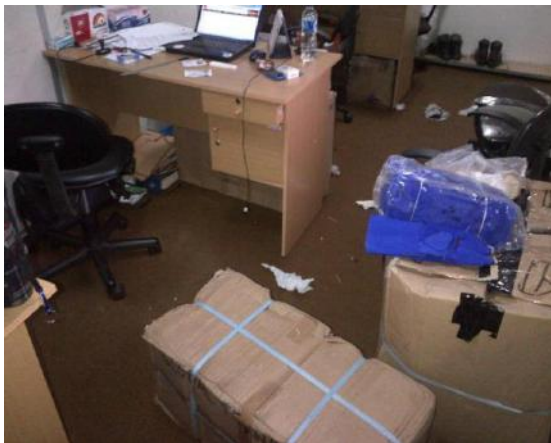
Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan kunci dan informan lainnya untuk menemukan fenomena penerapan kebijakan manajemen penataan. Menurut para informan bahwa promosi terhadap manajemen penataan belum ada. Sehingga pekerja menyimpan barang, alat dan dokumen dengan melihat sisi kosong dari suatu tempat penyimpanan. Sedangkan perusahaan sendiri tidak memiliki gudang penyimpanan untuk alat dan barang yang ukurannya cukup besar. Pekerja juga diberi tanggung jawab untuk menjaga peralatannya masing-masing sehingga dengan beban seperti itu pekerja berinisiatif membuat box-box penyimpanan yang mereka letakan di areal kerja maupun dikantor. Box tersebut dibuat dengan menggunakan plat sisa pekerjaan yang dirasa tidak dipergunakan kembali. Hal itu menurut informan relatif aman dari maling karena dibagian pintu dibuat penutup dari plat yang kemudian dipasang gembok. Sehingga gembok tidak mudah dirusak dengan mesin gerinda maupun alat pemotong, Seandainya dapat dilakukan maka membutuhkan waktu yang cukup lama. Walaupun demikian masih tetap saja ada gembok yang sudah dirusak dan peralatan didalamnya hilang. Sedangkan ancaman cuaca masih terbilang terproteksi yang terpenting menurut informan adalah barang maupun peralatan tidak digunakan setelah disimpan berhari-hari. Karena jika disimpan terlalu lama maka alat tersebut akan macet akibat bagian dalam mesin berkarat.

Peneliti menemukan bahwa tidak adanya penanda untuk dokumentasi. Oleh sebab itu pekerja kantor tidak dapat melakukan penataan alat tulis maupun dokumen dengan baik. Menurut informan bahwa tidak ada ketentuan mengenai penyimpanan maupun penataan dokumen. Para pekerja kantor cenderung lebih kepada naluri semata, sehingga kerap kali pekerja itu sendiri sulit mencari atau menemukan kembali dokumen maupun alat tulis yang telah disimpan.

Seandainya ditemukan maka akan memakan waktu yang cukup lama. Sebagian pekerja memilih untuk meminjam kepada rekan sekerjanya untuk menghemat waktu ketika alat yang dicari tidak ditemukan.

Seiso (Pembersihan)

Dari hasil pengamatan peneliti selama berada di kantor, banyak yang ditemukan tentang kebersihan areal kerja maupun kantor yang tidak baik. Di lapangan tempat dimana aktivitas utama dilakukan begitu banyak serbuk gerinda yang berserakan, sampah sisa makanan dan air maupun oli yang tergenang di daerah lokasi kerja maupun di jalan-jalan. Hal ini dapat menyebabkan bibit penyakit dapat berkembang biak. Selain itu air maupun sisa oli dapat menjadi penyebab kecelakaan



Sumber: Dokumen Peneliti, 2013

Gambar 5. Suasana kantor yang kotor.

Wawancara yang peneliti lakukan kepada para informan guna mengungkap gejala - gejala kebijakan manajemen dan sikap perusahaan terhadap kebersihan areal aktivitas baik di kantor maupun lokasi produksi. Kebersihan harian, bulanan maupun tahunan menurut informan belum ditetapkan, pekerja hanya diinstruksikan untuk melakukan pembersihan di areal kerja masing-masing setiap hari. Oleh karena itu pekerja hanya melakukan pembersihan jika tempat kerja

dinilai terlalu kotor. Menurut informan tanggung jawab kebersihan areal kerja maupun kantor juga belum jelas aktualisasinya. Sebagian dari pekerja memang membersihkan area kerjanya masing - masing. Tetapi adakalanya sulit diterapkan tanggung jawab tersebut karena areal kerja dapat berubah-ubah setiap waktu. Oleh sebab itu hal penentuan tanggung jawab kebersihan suatu areal sangat sulit di-terapkan khususnya bagi para pekerja di lapangan. Menurut informan pembersihan setiap hari di areal kerja masing – masing masih dilakukan dan kontinyu. Tetapi tidak semua area yang dibersihkan, hanya yang terlihat dimata saja sedangkan daerah yang sulit dijangkau tidak terdeteksi sama se-kali. Pembersihan terkadang kurang efektif karena pekerja lebih mementingkan preparasi pekerjaan daripada melakukan pembersihan.

Peneliti memastikan genangan air, oli maupun minyak pelumas lainnya di areal kerja, menurut informan bahwa hal itu tidak menjadi prioritas para pekerja dan sering diabaikan. Para pekerja tidak mengetahui bahaya dari genangan air, oli maupun minyak pelumas lainnya. Hal ini terjadi karena semua orang hanya melihat efek dari genangan tersebut secara kasat mata dan tidak secara langsung dirasakan oleh pekerja yang berada ditempat kerja. Informan menegaskan tingkat resikonya kecil oleh sebab itu dianggap sebagai sesuatu yang kurang membahayakan. Peneliti melanjutkan klarifikasi kepada informan kunci dimana Informan kunci menegaskan bahwa kebijakan pembersihan hanya merupakan pemberian instruksi setiap pagi selama lima belas menit untuk melakukan bersih-bersih di areal kerja masing-masing. Peneliti melanjutkan dengan pengawasan pembersihan tersebut kemudian menurut informan bahwa sebagian diawasi dan sebagian lagi tidak diawasi.

Informan kunci sangat setuju bahwa kebersihan mampu mencegah terjadinya ke-

celakaan dan menurunkan biaya produksi. Hanya saja hal tersebut belum dapat diterapkan sepenuhnya. Lalu informan menjelaskan bahwa hal kebersihan merupakan hal yang penting, tetapi perusahaan juga tidak harus melulu memprioritaskan kebersihan tempat kerja saja, masih banyak hal lain yang lebih penting lagi yang harus dikerjakan. Peneliti menggiring informan kepada daya jual kepada calon pelanggan dimana jika kantor bagian dalam dan luar bersih dari noda setitikpun maka semua orang akan bangga. Akan tetapi informan menjelaskan bahwa sejauh ini kami tidak membawa calon pelanggan ke kantor maupun ke bengkel untuk melihat sisi kebersihannya, pelanggan dibawa hanya untuk melihat fakta fisik bahwa kami benar memiliki kantor dan kemudian memiliki bengkel yang bisa dipergunakan untuk mengerjakan proyek-proyek yang sifatnya kecil dan tidak memerlukan tempat yang begitu luas. Selain itu yang menjadi harga jual kami lebih kepada performa dan pengalaman personel dalam mengeksekusi pekerjaan serupa. Harga jual juga bisa berupa sertifikat-sertifikat pengalaman perusahaan maupun akreditasi oleh badan akreditasi kualitas manajemen inter-nasional seperti ISO dan sebagainya.

Seiketsu (Pemantapan)

Peneliti mengambil dan mengumpulkan beberapa photo keadaan dimana tidak adanya pemantapan atau standarisasi ditempat kerja yang ditetapkan. Dari gambar terlihat dengan jelas bahwa file tidak diberikan kode, warna maupun label sehingga bila dibutuhkan akan sangat sulit ditemukan dan memakan waktu lama untuk mencarinya. File-file tersebut diletakan secara acak dan tidak tersusun dengan rapi. Hal ini dapat menyebabkan pemborosan dalam hal efisiensi waktu. Selain itu penutup lemari penyimpanan juga tidak ada sehingga dokumen mudah rusak dan kotor.



Sumber: Dokumen Peneliti, 2013

Gambar 6. Tempat penyimpanan file yang tidak teratur.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang bekerja di lokasi kantor mengatakan bahwa pekerja akan sulit menemukan file yang disimpan. Pekerja menyimpan file mereka hanya berdasarkan ingatan dimana file tersebut disimpan. Peneliti menanyakan berapa lama dokumen yang dicari dapat ditemukan, kemudian informan menjawab bahwa bergantung pada lamanya dokumen itu disimpan. Semakin lama dokumen itu disimpan dan tidak pernah digunakan maka akan semakin lama dokumen tersebut ditemukan begitu pula sebaliknya. Peneliti menanyakan kembali tentang pemberian label, kode atau warna difolder tersebut. Informan menjelaskan bahwa meletakkan kode, warna dan sebagainya dinilai hanya membuang waktu sedangkan pekerjaan prioritas lainnya juga menunggu sehingga hal itu tidak dilakukan. Selain itu perusahaan juga tidak memberikan pembatas maupun penanda folder, akibatnya hal standarisasi ini sangat sulit sekali diterapkan karena tidak didukung dengan sarana yang memadai.

Peneliti kembali kepada informan kunci mempertanyakan alat peraga visual yang terdapat pada mesin-mesin produksi. Menurut informan alat peraga visual tidak ada, biasanya alat peraga visual untuk mengoperasikan suatu mesin terpisah dari kotak

atau pembungkus. Apabila mesin yang kapasitasnya cukup besar maka terdapat pada dinding atau muka mesin tentang bagaimana cara mengoperasikan maupun merawat mesin tersebut. Informan juga menjelaskan bahwa visualisasi tentang hal benar salah tidak ada. Hal tersebut juga merupakan faktor yang mempengaruhi kesalahan para pekerja dalam mengoperasikan mesin-mesin. Selain itu informan juga menegaskan bahwa aturan terkadang sukar untuk diikuti. Akibatnya pelanggaran aturan disana sini tidak terkontrol dengan baik.

Shitsuke (Pembiasaan)

Peneliti mengambil photo atau gambar tentang pengumuman yang dirasa kurang efektif. Pendistribusian akan pengumuman sudah seharusnya ditempatkan pada tempat yang mudah dilihat dan dibaca. Selain itu pengumuman yang dikeluarkan perlu dilakukan konfirmasi ulang agar informasi yang di-terima benar-benar dapat dipahami.



Sumber: Dokumen Peneliti, 2013
Gambar 7. Pengumuman yang harus dikonfirmasi ulang.

Gambar diatas menjelaskan dengan tegas bahwa informasi yang disampaikan melalui tulisan perlu dipastikan kembali agar tidak

terjadi kesalahpahaman berita yang dikonsumsi oleh pekerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada informan pengawas bahwa ada beberapa kebiasaan baik dari perusahaan ini yang harus terus dipertahankan dan dijaga seperti membuang rokok pada tempatnya dan lain-lain. Informan menyetujui bahwa apabila suatu pekerjaan yang dilakukan secara berulang-ulang lambat laun secara alamiah maka pekerjaan tersebut akan menjadi lebih baik dan semakin baik. Pekerjaan yang dilakukan berulang akan membuat pelaku menjadi mahir dan tanggap akan pekerjaan tersebut. Secara psikologis pekerja yang melakukan kebiasaan baik maka pekerja tersebut akan mampu melihat ketidaknormalan yang terjadi.

Peneliti menerima penjelasan dari informan bahwa penyampaian informasi melalui pengumuman sering menimbulkan masalah dan banyak pertanyaan, oleh sebab itu para pengawas pekerja mengulang hal pengumuman melalui *tool box meeting* pada pagi hari. Selain itu dengan meeting tersebut maka akan memperjelas ekspektasi perusahaan dengan para pekerja. Informan juga menjelaskan bahwa pengumuman yang ditempelkan tidak selamanya tidak bersifat informatif tetapi memang ada beberapa pengumuman yang memang perlu penegasan. Biasanya pengumuman mengenai keputusan atau kebijakan perusahaan perlu disosialisasikan media pengumuman.

Analisis Data

Interpretasi data seperti yang telah peneliti paparkan sebelumnya, yakni peneliti akan membuat kolom matriks yang berisikan mengenai Teori 5S kemudian kolom selanjutnya yakni fakta dilapangan yang telah terkumpul melalui sumber data Primer dan Sekunder, dan diakhir adalah kolom Analisis dimana analisis tersebut merupakan kesimpulan dari penelitian nantinya.

Teori 5S	Informan	Fakta Lapangan	Analisis
Seiri	Informan 1	1. Tidak ada kebijakan pemilahan yang ditetapkan	manajemen pemilahan harus dibuat dan disosialisasikan sesegera mungkin. Peralatan kerja wajib ditempatkan pada tempatnya yang didukung dengan sarana yang sesuai. Mengeluarkan kebijakan stratifikasi terhadap barang – barang. Sehingga seluruh pekerja mengerti dan mengetahui dengan jelas ke mana barang-barang akan diletakan nantinya. Dengan manajemen stratifikasi yang dirancang dan dijalankan secara disiplin maka pekerja dapat mengetahui bagaimana perlakuan terhadap suatu barang apakah akan di perbaiki atau dibuang. Untuk menemukan penyebab terjadinya sesuatu semua orang harus melacak bagian demi bagian sempit setiap mesin, alat maupun barang-barang. Setiap orang harus memelihara barang yang dipinjam dan bertanggung jawabkan barang yang dipinjam. Memilah mana permasalahan yang menjadi prioritas sehingga keperluan yang memang mendesak dapat ditangani segera. Fungsi manajemen stratifikasi sangat berguna bagi bagaimana menentukan hal yang harusnya di dahulukan dan hal yang dikerjakan nantinya.
	Informan 4	1. Kurangnya pengetahuan pekerja tentang pemilahan	
		2. Pengaturan alat dan instrument kerja tidak tepat	
	Informan 1	1. Kurangnya sarana untuk menyimpan barang seperti lemari, kabinet, maupun gedung restorasi.	
	Informan 1	2. Pekerja tidak dibekali dasar pengidentifikasian alat kerja	
	Informan 2	1. Pekerja menyimpan dan mengatur barang sesuai dengan keinginan hatinya sendiri	
	Informan 2	2. Kurang memahami bagaimana perlakuan terhadap barang rusak	
	Informan 2	3. Tidak mengetahui bagaimana menemukan penyebab terjadinya sesuatu	
	Email	1. Komplain Saipem atas barang yang dipinjam tidak dipelihara	
	Email	2. Komplain tentang keterlambatan pengiriman orang menunjukan tidak professional dalam pengaturannya	
Seiton	Informan 4	1. Tidak adanya kebijakan penataan	Segera dikonsep dan dikeluarkan perihal kebijakan penataan untuk mendukung tujuan yang ingin dicapai, selanjutnya hal tersebut segera disosialisasikan dan prosedur mengenai penataan segera dijalankan sesuai dengan skedul yang ditetapkan. Konsep penataan harus jelas terperinci dan dapat di aplikasikan baik dilapangan kerja maupun dikantor. Perusahaan wajib menyediakan sarana dan prasarana pendukung untuk men-
	Informan 4	2. Kurangnya promosi penataan	
	Informan 1	1. Akibatnya para pekerja tidak mengetahui bagaimana prosedur penataan	
	Informan 3	1. Penataan dokumen maupun barang-barang tidak efektif	
	Informan 3	2. Menata barang – barang yang disimpan dirasa sulit karena tidak didukung	

		sarana yang memadai.	sukseskan kebijakan tersebut. Hal ini akan memberikan output yang luar biasa dimana pekerja akan merasa bahwa pentingnya penataan tersebut baik bagi dirinya sendiri maupun bagi perusahaan. Selain poin penataan di lapangan dan di kantor, di computer kerja juga harus dibuat rumusan untuk memudahkan dalam penataan file yang jumlahnya banyak dan variatif. Hal ini juga akan mengurangi jumlah file yang sama dalam beberapa folder kerja. Dalam ketentuan penataan agar disebutkan bagaimana prosedur penataan serah terima barang maupun dokumen. Kegunaan penataan ini sangat banyak sekali termasuk melacak dokumen yang terdahulu. Kebijakan penataan di aplikasikan sesuai dengan situasi dan kondisi terutama dalam hal distribusi informasi penting yang harus disampaikan kepekerja. Karena kalau tidak dijalankan dengan ketekunan maka hal ini akan berdampak sangat buruk bagi citra perusahaan. Manajemen perlu merenungkan hal komplainan dari pihak Saipem dimana tata kelola yang baik akan merujuk pada siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu masalah sehingga tindakan pencegahan dapat dilakukan sedini mungkin agar kejadian sama tidak terulang lagi dimasa yang akan datang.	
Informan 1	1.	Setiap orang tidak menyadari betapa pentingnya penataan dan bagaimana dasar penataan itu sendiri.		
Informan 3	1.	File yang disimpan di dalam computer atau laptop tidak ditata dengan baik.		
Email	1.	Komplain Saipem terhadap permintaan data yang dibutuhkan		
Email	2.	Keluhan Saipem pada dokumen-dokumen		
Email	3.	Tata kelola dokumen maupun barang-barang yang tidak dilakukan hand over pada masa akhir jabatan		
Email	4.	Surat masuk tidak di tata dengan rapih sehingga menimbulkan masalah dalam mencari jejak surat tersebut		
Email	5.	Pengumuman Saipem tidak didistribusikan kepada pekerja maupun pimpinan lapangan dengan baik		
Informan 4	1.	Loker bagi para pekerja tidak disediakan sehingga alat maupun barang sering hilang atau tertukar		
Email	1.	Masalah komplainan yang tidak dianalisis dan terus berulang dibulan berikutnya		
Email	2.	Keluhan Saipem terhadap email masuk yang sifatnya urgen karena tidak diindahkan sehingga Saipem berkali-kali mengirimkan email dengan teguran yang sama.		
Seiso	Informan 2	1.	Kebijakan kebersihan tidak pernah ada	Permbersihan dapat diartikan memeriksa dimana disela-sela melakukan pembersihan disana akan sekaligus memeriksa baik itu penyebab terjadinya sesuatu maupun kerusakan dan sebagainya. Ada tiga langkah dalam melakukan pembersihan yang benar yakni (1) tingkat makro yakni membersihkan
	Informan 2	2.	Pekerja tidak pernah melakukan pembersihan terhadap alat maupun barang-barang.	
	Informan 2	3.	Kantor diluar tidak pernah dibersihkan dan kantor tidak memiliki OB sehingga	

Informan 4	<p>tidak ada yang bertanggungjawab dalam hal ini.</p> <p>1. Pekerja tidak pernah memperbaiki atau mencoba memperbaiki alat atau barang yang rusak, sehingga banyak barang yang rusak ringan maupun parah bertumpuk dimana – mana.</p>	<p>segala sesuatu dan mencari cara untuk menangani penyebab keseluruhan gambaran. (2) tingkat individual menangani tempat kerja khusus dan peralatan khusus (3) tingkat mikro yakni pembersihan di suku cadang, alat – alat khusus lainnya. Prosedur pembersihan yakni (1) bagi daerah menjadi beberapa bagian agar jelas cakupan tanggung jawab (2) tentukan apa saja yang harus dibersihkan, urutannya, beserta caranya (3) revisi cara pembersihan dan alat yang digunakan sehingga tempat sukar dapat dengan mudah dibersihkan (4) tentukan aturan yang harus ditaati agar barang ataupun alat tetap dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Memastikan bahwa pembersihan dilakukan secara bersama-sama dengan hanya 3</p>
Informan 4	<p>2. Pekerja tidak pernah diberi kesempatan untuk memahami mekanisme suatu alat dan bagaimana prosedur pemakaiannya. Selebihnya berdasarkan naluri saja.</p>	<p>menit sehari. Hal ini akan mengurangi tempat yang kotor sekalipun menjadi tidak terlalu kotor, dan hal itu akan terus berubah setiap harinya hingga mengkilap. Selain itu langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pengecekan terhadap benda yang telah dibersihkan, dan ini dilakukan oleh orang yang lainnya sehingga setiap orang memiliki kebanggaan tersendiri dalam melakukan pembersihan wilayahnya masing - masing.</p>
Informan 4	<p>3. Pekerja tidak pernah sama sekali melakukan pengecekan kotoran mesin-mesin maupun alat kerja. Sering sekali ditemui cerobong yang tersumbat oleh kotoran dan debu</p>	<p>4) tentukan aturan yang harus ditaati agar barang ataupun alat tetap dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Memastikan bahwa pembersihan dilakukan secara bersama-sama dengan hanya 3</p>
Informan 4	<p>4. Pekerja sama sekali tidak memperdulikan kebersihan baik diri pribadi, tempat kerja maupun alat kerja masing –masing</p>	<p>menit sehari. Hal ini akan mengurangi tempat yang kotor sekalipun menjadi tidak terlalu kotor, dan hal itu akan terus berubah setiap harinya hingga mengkilap. Selain itu langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pengecekan terhadap benda yang telah dibersihkan, dan ini dilakukan oleh orang yang lainnya sehingga setiap orang memiliki kebanggaan tersendiri dalam melakukan pembersihan wilayahnya masing - masing.</p>
Informan 4	<p>5. Perlakuan evaluasi tidak pernah terjadi pada actualnya, tapi jika ada pimpinan pusat lewat seakan akan seluruh tempat menjadi bersih, rapih dan apik dengan sendirinya.</p>	<p>menit sehari. Hal ini akan mengurangi tempat yang kotor sekalipun menjadi tidak terlalu kotor, dan hal itu akan terus berubah setiap harinya hingga mengkilap. Selain itu langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pengecekan terhadap benda yang telah dibersihkan, dan ini dilakukan oleh orang yang lainnya sehingga setiap orang memiliki kebanggaan tersendiri dalam melakukan pembersihan wilayahnya masing - masing.</p>
Informan 1	<p>1. Peralatan kebersihan baik sapu, kemoceng dan lainnya juga tidak tersedia di kantor, selain itu dilapangan juga tidak ada alat pembersih yang layak, kebanyakan hanya dibuat sendiri maka dari itu pembersihan selalu tidak berjalan sesuai dengan harapan.</p>	<p>menit sehari. Hal ini akan mengurangi tempat yang kotor sekalipun menjadi tidak terlalu kotor, dan hal itu akan terus berubah setiap harinya hingga mengkilap. Selain itu langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pengecekan terhadap benda yang telah dibersihkan, dan ini dilakukan oleh orang yang lainnya sehingga setiap orang memiliki kebanggaan tersendiri dalam melakukan pembersihan wilayahnya masing - masing.</p>
	<p>2. Surat keluhan dari pihak Saipem perihal keseragaman baju kerja atau warepack belum sepenuhnya dapat</p>	

	Email	terpenuhi oleh perusahaan	
	Email	1. Saipem menegur perihal kebersihan kantor yang tergenang oleh air karena tidak sesuai dengan aturan keselamatan yang ada dimana akan menimbulkan banyak bibit penyakit	
	Email	2. Komplainan Saipem perihal distribusi alat pelindung diri yang sudah kotor dan lusuh tidak segera diganti, maka disana tidak ada ketaatan dalam keselamatan	
Seiktsu	Informan 3	1. Tidak ditemukan adanya kebijakan manajemen pemeliharaan dan pengendalian terhadap alat barang maupun lokasi kerja	Pemantapan berawal dari pemeliharaan dan pengendalian 5S. pemantapan bisa diartikan memelihara keadaan bersih termasuk warna, bentuk, pakaian dan sebagainya sehingga memberikan suasana bersih. Pemeliharaan menampilkan ketidaknormalan sebagai sesuatu yang harus dibenahi. Pekerja harus dapat membedakan antara yang normal dengan yang tidak normal serta dituntut melakukan sesuatu terhadap ketidaknormalan tersebut. Pekerja yang waspada dan penuh perhatian akan menemukan ketidaknormalan dengan mudah. Manajemen visual dapat membantu pekerja untuk mengingat sesuatu. Manajemen visual merubah ingatan seseorang akan sesuatu menjadi dimensi yang dinamis dan dapat diamati saat itu juga. Perusahaan ahrus membuat peraturan yang mudah dipahami dan mudah diikuti. Disini manajemen visual sangat membantu dalam penerapan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan. Menetapkan prosedur manajemen visual untuk membantu visualisasi menjadi lebih mudah. Hal ini akan meningkatkan kesadaran setiap orang bahwa segala sesuatunya adalah
	Informan 3	2. Para pekerja dinilai tidak dapat melihat ketidaknormalan secara visual. Sebagian dari mereka mampu melihat ketidaknormalan secara visual tetapi hal itu dianggap wajar dan kemudian diabaikan saja	
	Informan 3	3. Pekerja tidak merasa ada peraturan yang dibuat oleh perusahaan hal ini dikarenakan pekerja tidak pernah menerima atau disosialisasikan terkait peraturan perusahaan maupun kebijakan lainnya.	
	Informan 1	1. Tidak terdapat tanda – tanda peraturan disekitar kantor maupun diwilayah kerja yang dapat diikuti	
	Informan 1	2. Pengoperasian mesin atau alat kerja tidak dilengkapi petunjuk gambar peraga yang divisualisasikan di dekat alat maupun mesin tersebut sehingga hanya pekerja tertentu yang mampu mengoperasikannya	

Informan 1	3.	Terdapat sedikit sekali gambar peraga visual yang ditempelkan di lokasi kerja bahkan gambar peraga tersebut tidak terdapat di kantor yang merupakan pusat administrasi, finansial dan sebagainya	penting dan disitu pekerja harus waspada dan bermata tajam terhadap sesuatu. Manajemen harus memberikan keterampilan untuk melakukan kontrol ekstra. Hal ini diharapkan agar para pekerja dapat mengontrol secara ekstra dalam melakukan pemeliharaan alat kerja.
Informan 3	1.	Peralatan kerja maupun dokumen tidak diberikan tanda dimana seharusnya diletakan setelah digunakan	Untuk memeberi gambaran tentang berbagai jenis peragaan control visual yang dbutuhkan misalnya: membuat peragaan untuk membantu pekerja lain melakukan kesalahan operasi, waspada terhadap bahaya yang mengancam, indikasi dimana barang harus diletakan
Informan 1	1.	Instruksi tidak dipergakan melalui gambar visual	penandaan peralatan, peringatan dan berhati-hati beserta cara pengoperasian, peragaan pemeliharaan preventif, dan juga instruksi. Dalam hal lainnya manajemen harus menetapkan standar tentang benar dan salah. In sangat berguna sehingga setiap pekerja dapat memastikan bahwa alat atau mesin yang digunakan salah atau benar.
Informan 3	1.	Alat kerja, barang-barang maupun dokumen tidak diberikan tanda, label, warna dan sebagainya	Memberikan warna, label tanda lainnya pada alat kerja dan dokumen sehingga dapat menjelaskan dimana dan bagaimana menemukan alat atau dokumen itu kembali.
Shitsuk Informan 2	1.	Tidak terdapatnya kebijakan manajemen pembiasaan	Manajemen Pembiasaan merupakan cara untuk mengubah kebiasaan dengan tekad kooperatif seluruh anggota perusahaan. Setiap pekerja harus bekerja sama, bertindak sama dan berfikir sama untuk membentuk sebuah tim keorganisasian yang kuat dan solid seutuhnya. Peran pengawas untuk terus memonitor bawahannya karena kesalahan kecil dapat berakibat fatal. Pengawas maupun seluruh anggota perusahaan melakukan hal yang benar sebagai suatu kebiasaan karena pembiasaan adalah melakukan pekerjaan de-
Informan 2	2.	Budaya kerja yang kurang baik, tidak pernah mendapat perhatian penuh oleh manajemen sehingga kebiasaan atau budaya kerja baik dilokasi kerja maupun dikantor tidak dapat dikontrol dengan baik.	
Informan 2	3.	Tidak ada pengevaluasi-an yang dilakukan secara berkala terhadap aksi dan tindakan yang telah dilakukan	
Informan 2	4.	Pengawas lapangan ma-	

- upun kantor belum dapat memenuhi seluruh kewajibannya terutama dalam menunjukan cara menggunakan mesin kepada pekerja sehingga pekerja tidak mengetahui bagaimana cara yang benar dalam mengoperasikan alat maupun mesin.
- Informan 1 1. Pekerja dinilai tidak memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya melainkan hanya sebagai rutinitas semata
- Informan 4 1. Para pekerja kurang dapat memahami pentingnya aturan yang ditetapkan oleh karena itu banyak dari mereka yang tidak mentaati peraturan yang ditetapkan. Hal ini dikarenakan beberapa dari mereka bahwa peraturan diberlakukan hanya untuk orang yang dapat mentaatinya
- Informan 1 1. Hingga saat ini banyak kesalahan pengerjaan proyek, walaupun bersifat minor dan mudah diatasi tetapi hal seperti ini terus berulang dan dengan kesalahan yang sama
- Informan 1 2. Manajemen melakukan sanksi baik sanksi yang bersifat administratif maupun sanksi lainnya terhadap karyawan melakukan kesalahan, dan pengawas lapangan tidak menunjukan con-toh yang baik pada pekerja melakukan kesalahan.
- Informan 1 3. Disiplin pekerja bersifat individual walaupun ada sebagian dari mereka hanya dikarenakan solidaritas atau ikut-ikutan. Pada intinya ngan berulang-ulang sehingga secara alami dapat melakukan hal dengan benar. Komunikasi yang gagal disampaikan merupakan kesalahan penyampai ada perlunya bahwa informasi yang disampaikan untuk dikonfirmasi ulang untuk menghindari kesalahan distribusi informasi itu sendiri. buat komunikasi yang mudah dimengerti agar orang yang menggantikan dapat dengan mudah melakukan rutinitas dengan baik dan benar. Merancang cara yang mendorong pemeriksa supaya dapat diandalkan, hal ini akan mempermudah manajemen tertinggi agar dapat melihat bagaimana keadaan pabrik tanpa perlu mengunjunginya. Dilakukan dengan membuat daftar periksa yang mencakup semua informasi yang diperlukan dan harus diisi dengan benar. Setiap pekerja harus melakukan praktik untuk mengurangi tingkat lupa terhadap suatu disiplin ilmu. Barang yang cacat akibat kesalahan oleh pekerja merupakan tanggung jawab setiap orang dan bagaimana mereka dapat mengikuti prosedur operasi standar yang ditentukan karena mentaati prosedur merupakan tanggung jawab setiap pribadi karyawan. Pembiasaan merupakan persoalan menanamkan peraturan. Pembiasaan berarti meminta setiap orang untuk berjaji melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar. Manajemen harus memformulasi kampanye akan ketaatan pada peraturan dan kebijakan hal ini penting agar setiap orang dapat melakukan praktik untuk memastikan bahwa setiap hari pekerja melakukan pekerjaan yang harusnya mereka lakukan. Karena hal ini akan berdampak pada rutinitas dan kebiasaan baik.

- kedisiplinan para pekerja sejauh ini masih jauh dari apa yang diharapkan
- Informan 1 4. Kendala dilapangan yakni ada beberapa pekerja yang tidak sesuai dengan irama pergerakan misi dan visi perusahaan,
- Email 1. Terdapat beberapa data yang menyebutkan bahwa penyampaian informasi dari pihak Saipem tidak dapat diterima dengan baik oleh para pekerja.
- Informan 4 1. Para pengawas lapangan maupun staf kantor tidak pernah melakukan konfirmasi terhadap didistribusi sebelumnya.

Sumber: data diinterpretasi 2013

KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat di tarik beberapa kesimpulan, diantaranya sebagai berikut: (1) Dalam penyediaan tenaga kerja ahli yang berkualitas MPS tidak menentukan dengan jelas bagaimana langkah kebijakan maupun promosi manajemen untuk melakukan improvisasi dan penetrasi terhadap visi dan misi perusahaan. (2) MPS perlu melakukan perbaikan-perbaikan dalam mekanisme manajemen. 5S Merupakan langkah awal tekad bersama seluruh anggota perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. (3) MPS belum menerapkan manajemen 5S dalam kaitannya kebanggaan bagi anggota perusahaan maupun guna memenuhi kepuasan pelanggan - pelanggannya serta meningkatkan elektabilitas perusahaan. (4) Perbedaan individual dan personalitas dalam perusahaan menyulitkan perusahaan untuk membuat standarisasi benar salah bagi setiap orang. Pekerja seyogyanya melakukan ber-

bagai hal berdasarkan naluri semata sehingga perspektif setiap orang berbeda-beda. (5) Para pekerja belum peka dan belum memiliki tanggung jawab kebersamaan. Pekerja cenderung bertindak sendiri-sendiri dalam melakukan pekerjaan. (6) Dari seluruh masalah yang dikumpulkan oleh peneliti secara umum permasalahan yang timbul kepermukaan dapat diselesaikan dan dicegah melalui manajemen 5S. (7) Antusiasme seluruh anggota organisasi secara mendasar dapat menerima pembaruan kebijakan manajemen. 8) Komplainan yang banyak jumlahnya dari pihak Saipem merupakan rasa ketidakpuasan mereka terhadap pelayanan yang diberikan oleh MPS. 9) Kurangnya dukungan perusahaan dalam penyediaan sarana dan prasarana, sehingga apapun kebijakannya tidak dapat dijalankan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Gerson, Richard. F. 2004. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: PPM.
- Ghony, M.D dan F. Almanshur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Griffin, R.W. 2004. *Manajemen*, Edisi ke 7. Jakarta: Salemba Empat
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen*: Edisi ke II cetakan ke 23. BPFE, Yogyakarta.
- J. Supranto, 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 1996, *Principles of Marketing*, Jakarta: Intermedia.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 2, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mowen, John. C dan Minor Michael. 2002. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Neuman, Lawrence W. 2000. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Allyn and Bacon
- Oliver, RL, 1997, *A Cognitive Model of The Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision*, Journal of Marketing Research, vol. 17, No.4, Nopember, p.460-469
- Osada, Takashi 2011. *The 5S's: Five Keys To A Total Quality Environment. Sikap Kerja 5S. PPM dan Bisnis 2030*. Jakarta (Terjemahan)
- Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif: Dasar – Dasar*. Jakarta Barat: PT. Indeks.

PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

UMUM

Artikel berupa kajian bidang Manajemen dan Bisnis baik artikel hasil penelitian maupun artikel konseptual yang belum pernah dipublikasikan atau tidak sedang dikirim ke jurnal lain. Naskah dikirim sebanyak dua eksemplar dan file naskah dalam DVD dengan microsoft office word 93-2007 disertai biodata penulis dalam lembar terpisah. Kepastian pemuatan akan diberitahu secara tertulis.

SISTEMATIKA PENULISAN

Artikel hasil penelitian terdiri atas: judul, nama dan alamat lembaga penulis, abstrak, kata kunci, pendahuluan, metode penelitian, hasil dan pembahasan, kesimpulan dan daftar pustaka.

Artikel konseptual terdiri atas: judul, nama dan alamat lembaga penulis, abstrak, kata kunci, pendahuluan, pembahasan, kesimpulan dan daftar pustaka.

Judul tidak boleh melebihi 14 kata (bahasa Indonesia) dan 12 kata (bahasa Inggris).

Nama Penulis ditulis lengkap tanpa gelar akademik disertai nama institusi tempat bekerja dan alamatnya.

Abstrak ditulis dalam bahasa Indonesia dan Inggris (cetak miring) kurang lebih 200 kata dalam satu paragraf yang berisi masalah dan permasalahan, tujuan penelitian, metode penelitian, hasil dan kesimpulan.

Kata Kunci mencerminkan konsep pokok artikel, jumlah antara 3-6 kata dalam bahasa Inggris.

Pendahuluan artikel hasil penelitian berisi: latar belakang, masalah, permasalahan, tujuan, kajian teoritis/kerangka pemikiran dan hipotesis. Artikel konseptual berisi: hal menarik yang menjadi acuan (konteks) permasalahan, diakhiri rumusan singkat hal pokok yang akan di bahas dan tujuan pembahasan.

Metode Penelitian berisi: desain penelitian, sasaran penelitian (populasi, sampel dan teknik sampling), sumber data, teknik pengumpulan data dan metode dan teknik analisis yang ditulis dengan format esei .

Hasil dan Pembahasan artikel hasil penelitian berisi: jawaban pertanyaan penelitian, proses mendapatkan, menginterpretasikan temuan, mengaitkan temuan dengan pengetahuan, memunculkan serta memodifikasi teori. Artikel konseptual berisi: kupasan, analisis, argumentasi, komparasi, keputusan serta pendirian atau sikap penulis tentang masalah yang dibahas.

Kesimpulan artikel hasil penelitian berisi: ringkasan dan pengembangan pokok-pokok pikiran berdasar temuan, pengembangan teori dan penelitian lanjutan. Artikel konseptual berisi: penegasan atas masalah yang telah dibahas sebelumnya dan beberapa alternatif penyelesaian.

Daftar Pustaka. Semua rujukan dimuat dalam daftar pustaka dan ditempatkan pada halaman terakhir menyatu dengan tubuh artikel.

FORMAT PENULISAN

Artikel diketik pada kertas A4 dengan spasi tunggal (1 spasi), tipe huruf *times new roman* 12, margin tepi atas kertas 1,4", tepi bawah 1,2", tepi kiri 1", dan tepi kanan 1", panjang artikel 15-25 halaman, ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris yang baik dan benar serta disajikan secara naratif dan tidak bersifat numerik.

Judul artikel ditulis dengan huruf *times new roman* 14 dengan huruf kapital, bold, diletakkan di tengah. **Judul bab**, huruf kapital ukuran 12, bold, diletakkan di tengah. Sub judul, huruf besar kecil, bold, diletakkan di tepi kiri. Sub-sub judul dengan huruf besar kecil cetak miring, bold, diletakkan di tepi kiri.

Daftar Pustaka disusun berdasarkan urutan abjad nama akhir. Jika nama lebih dari satu kata maka diawali dengan nama akhir koma diikuti nama awal. Contoh penulisan daftar pustaka:

Artikel dalam Buku:

Hasibuan, Malayu . 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: CV Haji Masagung

Artikel dalam Buku Kumpulan Artikel:

Noviyani, Putri. 2002. Pengaruh Pengalaman dan Pelatihan terhadap Pengetahuan Auditor tentang Kekeliruan. *Simposium Nasional Akuntansi 5* (hlm.76-92). Semarang: IAI.

Artikel dalam Jurnal:

Wijayanto, Bayu. 2003. Efek Gangguan Permintaan dan Penawaran terhadap Fluktuasi Inflasi di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol.9 No.2 (September), hlm. 169-181.

Artikel dalam Majalah atau Koran:

Oktavia, Tiur S dan Santi, Joice T. 3 Juli, 2007. Bisnis Perbankan: Masyarakat Perlu Melek Investasi. *Kompas*, hlm. 21.

Artikel dalam Majalah/Koran Tanpa Penulis:

Lampung Post. 2007, 29 September. *Akses Modal Terbatas, UKM Gulung Tikar*. hlm. 21.

Dokumen Tanpa Pengarang dan Lembaga:

Undang-undang Republik Indonesia No.2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 1990. Jakarta:PT Armas Duta.

Dokumen atas Nama Lembaga:

Ikatan Akuntan Indonesia. 2002. *Standar Profesional Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.

Karya Terjemahan:

Porter, Michael E. 1993. *Teknik Menganalisis Industri dan Bersaing*. Terjemahan oleh Agus Maulana. Jakarta: Erlangga.

Skripsi, Tesis atau Disertasi:

Alghifari, Abizar. 2008. *Analisis Kualitas Produk terhadap Kepuasan Konsumen CV.Retina Printing di Bandar Lampung*. Skripsi tidak diterbitkan. Bandar Lampung: FE-UBL.

Makalah Seminar, Penataran, atau Lokakarya:

Kadir, Samsir. 1996. *Mentalitas dan Etos Kerja*. Paper Seminar Nasional Strategi Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 16-17 Juni.

Internet Karya Individual:

Purwanto, Andi T. 2004. *Manajemen Lingkungan: Dulu, Sekarang, dan Masa Depan*. (Online), (<http://andietri.tripod.com/index.htm>, diakses 14 Februari 2007).

Internet Artikel dari Jurnal

Kumaidi. 1998. Pengukuran Awal Belajar dan Pengembangan Tes. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 5 No.4. (Online), (<http://www.malang.ac.id>, diakses 20 Januari 2000).

Penyajian Tabel

Nomor tabel menggunakan angka arab, Nomor dan judul tabel ditempatkan di atas tabel dari tepi kiri tidak diakhiri titik. Judul lebih dari satu baris diberi jarak satu spasi. Tabel tidak menggunakan garis vertikal. Teks sebelum dan sesudah tabel diberi jarak 2 sd 3 spasi. Jika lebih dari satu halaman, bagian kepala tabel diulang pada halaman berikutnya.

Penyajian Gambar

Nomor gambar menggunakan angka arab. Nomor dan Judul ditempatkan di bawah gambar secara senter. Sumber kutipan ditulis di dalam kurung diletakkan di bawah gambar. Teks sebelum dan sesudah gambar diberi jarak 2 sd 3 spasi.

ISSN 2087-0701



9 772087 070108