

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan menginginkan tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Tercapai tidaknya tujuan perusahaan tersebut tergantung dari karyawan yang ada pada perusahaan tersebut, karena karyawan merupakan faktor dinamis yang mampu menentukan maju mundurnya perusahaan. Demi lancarnya suatu tujuan perusahaan yakni mencapai produktivitas tenaga kerja yang tinggi.

Dalam upaya merebut pangsa pasar diperlukan suatu kemampuan untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik. Salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan diperlukan suatu teknik pengukuran produktivitas sehingga dapat diketahui faktor- faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas. Pada tingkat sektoral dan nasional, produktivitas membantu mengevaluasi penampilan, perencanaan, pendapatan dan harga melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi distribusi pendapatan sedangkan pada tingkat perusahaan pengukuran produktivitas digunakan sebagai sasaran manajemen yang menganalisa efisiensi produksi. Manfaat lain dari pengukuran produktivitas terlihat pada penempatan perusahaan dalam menentukan sasaran yang nyata dan pertukaran informasi antar tenaga kerja dan manajemen secara periodik terhadap masalah-masalah yang saling berkaitan, agar tingkat produksi dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang diinginkan dengan biaya serendah mungkin. Pemahaman terhadap konsep produksi yang efektif dan efisien mutlak diperlukan

oleh para manajer untuk menghadapi bisnis global, hal ini menjadi dasar didalam siklus produktivitas.

Pasar Indonesia memiliki prospek yang baik bagi kelangsungan bisnis, mengingat jumlah masyarakat Indonesia yang banyak maka tidak sedikit para pembisnis membuka usaha baik industri makanan maupun industri minuman. Persaingan dunia bisnis pun terjadi di berbagai aktivitas bisnis, salah satunya terjadi pada perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (Amdk). Air Minum Dalam Kemasan (Amdk) merupakan produk yang tingkat kebutuhannya berkembang pesat beberapa terakhir tahun ini. Oleh karena itu perusahaan harus menerapkan strategi pemasaran yang tepat agar dapat memperoleh konsumen sebanyak-banyaknya.

Bisnis Air Minum Dalam Kemasan (Amdk) semakin memberikan prospek yang baik dan menggiurkan. Perusahaan yang menggarap bisnis Amdk (Air minum dalam kemasan) semakin banyak dan terus melakukan ekspansi untuk memperluas jaringan pasar produk-produknya. Dari segi penjualan industri ini mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Itu sebabnya industri ini terus berkembang dan perusahaan yang memulai bisnis ini makin banyak, ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Pangsa Pasar Minuman di Tingkat Ritel Menurut Jenis**

No.	Jenis	Prosentase
1	Air minum dalam kemasan	67,07%
2	Serbuk siap minum	11,75%
3	Minuman karbonasi	10,42%
4	Teh siap minum	9,70%

5	Minuman kesehatan	0,69%
6	Jus buah/ sayur	0,32%
7	Kopi siap minum	0,04%

Sumber : <http://wartaekonomi.com/harian/20september2009>.

Mengingat kebutuhan sehari-hari akan ketersediaan air bersih untuk diminum langsung, maka tidak sedikit perusahaan-perusahaan yang memproduksi Amdk (Air minum dalam kemasan) dengan merek yang beraneka ragam, persaingan perebutan pasar pun mulai terjadi dengan berbagai teknik pemasaran yang dilakukan oleh berbagai merek Amdk (Air minum dalam kemasan). Ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.2**  
**Perkembangan Volume Penjualan Amdk (Air Minum Dalam Kemasan) Di Indonesia (Miliar Liter)**

No.	Tahun	Volume
1	2007	12,65 miliar liter
2	2008	13,8 milyar liter
3	2009	14,95 milyar liter
4	2010	16,10 miliar liter

Sumber : <http://www.sinarharapan.com/harian/16desember2009>.

Menurut Willy Sidharta Ketua Asosiasi Perusahaan Air Minum dalam Kemasan (Aspadin) Indonesia, total konsumsi Amdk (Air minum dalam kemasan) pada tahun 2006 menjadi 460-an perusahaan dengan kapasitas 11,5 miliar liter atau naik sekitar 25%. Pada Tahun 2006 jumlah industri Amdk (Air minum dalam kemasan) meningkat menjadi 490-an perusahaan dengan kapasitas 12,65 miliar liter atau tumbuh 10%. Diperkirakan pada 2007 investasi industri Amdk (Air

minum dalam kemasan) juga akan mengalami peningkatan sekitar 10%, apalagi dengan adanya insentif pajak penghasilan (PPh) yang berlaku pada 1 Januari 2007 untuk Amdk (Air minum dalam kemasan), yang tertuang dalam revisi Peraturan Pemerintah Nomor 148 Tahun 2000. Perkembangan bisnis Amdk didukung pula oleh kebijakan pemerintah dengan dikeluarkannya SK Memperindag No. 167/1997 yang mengatur produksi minimal 10 juta liter per tahun.

Hal ini tentunya mendorong bisnis air minum untuk semakin berkembang, dimana bisnis air minum dapat dikategorikan menjadi empat macam (<http://www.suaramerdeka.com/harian/0205/22/eko2.htm>), yaitu : Natural mineral water, air minum dalam kemasan (Amdk), air yang diproses dengan teknologi tertentu, namun tetap sesuai dengan SNI.

Di antara bisnis tersebut, yang paling berkembang adalah Amdk (Air minum dalam kemasan). Amdk (Air minum dalam kemasan) menurut SNI yaitu air yang telah diolah/diproses, dikemas dan aman diminum ([www.dprin.go.id](http://www.dprin.go.id)). Semakin banyak pelanggan lokal dari seluruh Indonesia yang menggunakan Amdk (Air minum dalam kemasan) untuk kebutuhan minum sehari-hari. Salah satu daerah yang banyak memproduksi Amdk (Air minum dalam kemasan) yaitu daerah Jawa Barat (Jabar). Ketua Aspadin mengatakan bahwa pasar untuk bisnis Amdk (Air minum dalam kemasan) di Jabar masih terbuka lebar, tetapi ada satu masalah yang masih menjadi dilema yaitu mengenai kemasan. Masih banyak perusahaan yang masih mengimpor bahan bakunya (Suara Merdeka, 22 Mei 2002).



Rasio output terhadap Tenaga kerja	5.15	5.28	7.5	6.1	7.0	6.4
Target rasio produktivitas	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

Sumber : Laporan PT. Agronesia Divisi Industri Makanan Minuman Air Minum Dalam Kemasan sasaran tingkat produktivitas tenaga kerja tahun 2007- 2010.

2009						
	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni
Output	68.679.150	65.649.157	62.619.225	69.689.137	51.509.362	53.529.337
Tenaga kerja	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875
Rasio output terhadap Tenaga kerja	6,8	6,5	6,2	6,9	5,1	5,3
Target rasio produktivitas	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

2009						
	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Output	39.389.512	54.539.325	45.449.437	40.399.500	42.419.475	48.479.400
Tenaga kerja	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875
Rasio output terhadap Tenaga kerja	3.9	5.4	4.5	4.0	4.2	4.8
Target rasio produktivitas	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

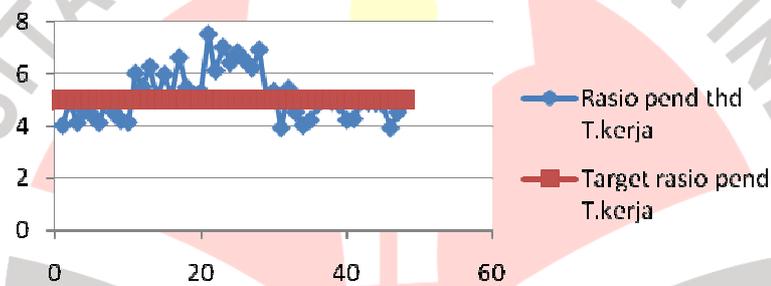
2010						
	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Output	39.489.372	49.489.382	48.479.400	43.539.512	42.523.968	49.489.387
Tenaga kerja	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875	10.099.875
Rasio output terhadap Tenaga kerja	3,9	4,9	4,8	4,3	4,2	4,9
Target rasio produktivitas	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

Rasio biaya tenaga kerja terhadap output adalah minimal 5,00 artinya angka minimal rasio output yang harus dicapai perusahaan untuk mengukur tingkat produktivitas tenaga kerja di PT. Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan.

Pada tahun 2007 target yang ingin dicapai oleh perusahaan jauh dari ketentuan minimal angka rasio 5,00 akibatnya output menurun di tahun 2007 selain itu angka rasio menunjukkan biaya tenaga kerja mengalami peningkatan, namun peningkatan biaya tenaga kerja tidak diikuti peningkatan output. Pada tahun 2008 target yang ingin dicapai sudah melebihi angka rasio minimal yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini berarti produktivitas tenaga kerja tercapai

dengan optimal terlihat dari biaya tenaga kerja mengalami peningkatan diikuti peningkatan output.

Pada tahun 2009 target yang ingin dicapai mengalami penurunan dibandingkan pada tahun 2008. Dikarenakan angka rasio menunjukkan biaya tenaga kerja mengalami peningkatan, namun peningkatan biaya tenaga kerja tidak diikuti peningkatan output. Pada tahun 2010 mengalami peningkatan namun belum memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan.



Gambar 1.1  
Rasio Biaya Tenaga Kerja Terhadap Output

Dilihat dari gambar 1.1 pada tahun 2007 target tercapai namun belum melebihi angka rasio yang ditetapkan oleh perusahaan karena pada Januari - Desember peningkatan biaya tenaga kerja tidak diikuti oleh peningkatan output. Pada tahun 2008 berhasil mencapai target dan bahkan melebihi dari target yang ingin dicapai oleh perusahaan yang bisa dilihat dari Januari – Desember angka rasio output terhadap tenaga kerja mengalami peningkatan. Pada tahun 2009 dan 2010 target tidak tercapai dikarenakan angka rasio output terhadap tenaga kerja kurang dari angka rasio minimal 5,00 yang ditetapkan oleh perusahaan.

Melalui wawancara awal kepada Direktur Manager PT. Agronesia Divisi Industri Makanan Minuman pabrik Air minum dalam kemasan yang bernama Ir.

Eric Pailit, maka dapat dikemukakan beberapa masalah yang menyangkut produktivitas tenaga kerja, sebagai berikut :

1. Karyawan memulai dan mengakhiri kerjanya tidak sesuai dengan waktunya, dan bekerja menyalahi prosedur standar operasional.
2. Tempat kerja yang tidak teratur yang barang-barang tidak disimpan pada tempatnya sehingga membuang waktu kerja untuk mencari barang yang hilang, apabila barang yang dicari itu hilang maka harus diganti dan akan terjadi pemborosan jika terjadi berulang-ulang.
3. Kurang tertata rapinya barang sehingga didapati kecelakaan kerja, dikarenakan karyawan kurang adanya tanggung jawab terhadap kebersihan.

Untuk memecahkan masalah tersebut, penulis mencoba mengungkap konsep manajemen yang ditetapkan oleh perusahaan yang berkaitan langsung dengan proses produksi serta melibatkan seluruh karyawan di perusahaan, Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah menetapkan suatu metode yang dikenal dengan program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), di Indonesia disebut 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin). Nama 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) mungkin terdengar asing bagi sebagian orang. Nama 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) merupakan suatu program penerapan sikap kerja yang menekankan pada pengelolaan kondisi fisik tempat kerja yang terorganisir. Program ini berawal dari kebiasaan warga Jepang dalam mengurus rumah tangganya yaitu dengan cara menata sedemikian rupa sehingga menciptakan kondisi tempat tinggal yang nyaman.

Menurut Takashi Osada (2004:12), program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja perusahaan, Karena bekerja pada tempat yang terorganisir dengan baik, aman, nyaman, dan sehat, tidak cepat menimbulkan kelelahan sehingga semangat kerja dapat dipertahankan dalam waktu yang relatif lama. Juga akan timbul kepedulian terhadap pekerjaan, partisipasi yang tinggi, dan penyelesaian kerja yang lebih baik. Tanpa gerakan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), tidak satupun kampanye dan inovasi lain yang telah ditemukan untuk memperoleh kondisi kerja yang lebih baik dan produk unggulan akan berhasil

Menurut Takashi Osada (2004:23), Program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) adalah serangkaian aktivitas ditempat kerja yang berupa aktivitas pemilihan, penataan, pembersihan, pemeliharaan, dan pembiasaan yang semuanya diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Pada perusahaan yang menerapkan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*), tidak begitu saja bisa diperoleh hasil yang maksimal tetapi perlu adanya proses. Dimulai dari perencanaan, implementasi, dan pengendalian yang baik tentunya. Oleh karena itu perlu adanya kegiatan pengukuran. Melalui kegiatan pengukuran tersebut perusahaan bisa memiliki sebuah indikator, yang dapat dijadikan pegangan dalam melakukan evaluasi terhadap hasil yang diperoleh. Perusahaan dapat mengetahui, penerapan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) sudah baik atau belum. Apakah sudah memberikan hasil seperti yang diharapkan atau belum. Sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah tindakan yang perlu diambil selanjutnya.

Strategi atau program yang dapat mendorong produktivitas tenaga kerja atau sikap kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) atau dalam bahasa Inggris sering disebut dengan *Sort, Set in order, Shine, Standardize* dan *Sustain*. Keberhasilan implementasi strategi 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) tidak lepas dari kepemimpinan yang berperan menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberi bimbingan, arahan dan kepercayaan kepada bawahan. Kerjasama antar karyawan yang baik dan dilakukan secara berkesinambungan. Pengawasan yang selalu dilakukan oleh atasan baik melalui laporan maupun langsung ke lapangan.

Dengan penerapan program ini maka diharapkan produktivitas tenaga kerja akan meningkat dan menjadi lebih baik sehingga dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Uraian diatas bisa kita aplikasikan di perusahaan yang mempunyai masalah dengan produktivitas kerja dan kondisi kerja PT.Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan adalah salah satu perusahaan maju yang bergerak dalam bidang *beverage* industri. Program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) dipandang sebagai dasar dari segala program peningkatan produktivitas, sehingga PT. Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan mampu mencapai sasaran *zero breakdown, zero defect, zero delay* dan *zero accident*.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “ **Pengaruh Penerapan program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) Terhadap Peningkatan Produktivitas**

## **Tenaga Kerja di PT. Agronesia Divisi Mamin (Makanan dan Minuman) Pabrik Amdk (Air Minum Dalam Kemasan) “.**

### **1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

#### **1.2.1. Identifikasi masalah**

Persaingan bisnis di sektor Amdk (Air minum dalam kemasan) ini cukup tinggi sebab masyarakat mengerti bahwa air merupakan kebutuhan yang mutlak. Maka banyak pemain baru masuk untuk merebut pasar sehingga dengan adanya hal tersebut pangsa pasar merek BMC masih sulit untuk memperluas pasarnya. Hal ini diakibatkan oleh semakin banyaknya perusahaan di Industri yang sejenis dan adanya era globalisasi serta pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tidak stabil. Dengan adanya ketidakstabilan pada industri makanan dan minuman mendorong perusahaan untuk berlomba-lomba dalam memberikan produktivitas tenaga kerja yang tinggi yang merupakan salah satu tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Karena dengan produktivitas tenaga kerja yang tinggi maka akan menghasilkan pendapatan yang tinggi bagi perusahaan, sehingga kesejahteraan karyawan pun lebih terjamin.

Produktivitas tenaga kerja akan meningkat, apabila didukung oleh salah satu strategi tersebut yang dianggap tepat dalam hal ini adalah program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*). Program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) adalah suatu metode kerja yang lebih menekankan pada tempat kerja yang terorganisir dengan baik.

Menurut Takashi Osada (2004:13) bahwa penerapan metode kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) merupakan usaha untuk memperbaiki sikap kerja para karyawan terhadap kondisi dan lingkungan kerjanya melalui budaya memperlakukan tempat kerja secara benar dan memenuhi standar dengan menerapkan prinsip : “ *A place for everything and everything is the place*”. Maka setiap anggota organisasi dibiasakan bekerja dalam lingkungan kerja dengan “standar tempat” yang jelas. Standar tempat disini maksudnya yaitu mengorganisir tempat kerja sehingga menjadi jelas fungsi dan kedudukannya

Menurut Takashi Osada (2004:15) Lingkungan kerja yang terorganisir dengan baik dapat memberikan kemudahan bagi para karyawannya untuk bekerja sehingga diharapkan dapat mencapai produktivitas kerja. Terciptanya 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, mempunyai tahap-tahap yang jelas yaitu :

- a. *Seiri* : memilih mana barang yang diperlukan dan tidak diperlukan.
- b. *Seiton* : menyimpan barang ditempat yang tepat sehingga memudahkan dalam proses pencarian.
- c. *Seiso* : membersihkan barang-barang yang telah dipergunakan sehingga menjadi bersih.
- d. *Seiketsu* : pada tahap ini terus menerus dan secara berulang dilakukan.
- e. *Shitsuke* : tahap ini merupakan pelatihan dan kemampuan melakukan apa yang ingin dilakukan.

Dengan adanya penerapan dari program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) ini maka diharapkan produktivitas tenaga kerja dapat mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran penerapan program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) pada PT. Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan?
2. Bagaimana gambaran Produktivitas Tenaga Kerja PT. Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan?
3. Bagaimana pengaruh penerapan program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) terhadap Produktivitas Tenaga Kerja pada PT. Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran penerapan program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) pada PT Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan .
2. Untuk mengetahui gambaran produktivitas tenaga kerja pada PT. Agronesia Divisi Mamin Pabrik Amdk.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) terhadap peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja pada PT Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

1. Perusahaan .

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan saran bermanfaat bagi PT. Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka menciptakan lingkungan fisik tempat kerja sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih optimal.

2. Penulis .

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang penerapan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) di PT. Agronesia Divisi Makanan dan Minuman Pabrik Air Minum Dalam Kemasan

