

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Operasional

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Operasional

Kinerja operasional menurut Sobandi dan Kosasih (2014) dapat diartikan sebagai kesesuaian proses dan evaluasi kinerja dari operasi internal perusahaan dari segi biaya, pelayanan pelanggan, pengiriman barang kepada pelanggan, kualitas, fleksibilitas, dan kualitas proses barang atau jasa. Kinerja merupakan suatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standard yang ditetapkan (Prabowo dan Jaya, 2015). Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh karyawan yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat diperoleh oleh seseorang atau sebuah perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Selain kebutuhan pelanggan yang semakin meningkat tersebut, perusahaan juga harus bisa menyesuaikan diri dengan memaksimalkan kinerja operasional perusahaan (Affandi, 2018:83).

Kinerja operasional menurut Daft (2010), adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan Teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah-masalah produksi. Kinerja operasional merupakan pelaksanaan-pelaksanaan kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan pengawasan sistem-sistem produksi. Dengan kata lain kinerja operasi merupakan pengukuran dari performa perusahaan terhadap standard atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial seperti halnya, produktivitas, siklus dan kepatuhan terhadap peraturan dan secara lebih rinci tujuannya.

2.1.1.2. Karakteristik Kinerja Operasional

1. Pengadaan (procurement).

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan sumberdaya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan (development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun yang akan datang.

3. Kompensasi (compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upan minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4. Integrasi (integration)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pension. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

6. Kedisiplinan (discipline)

Kedisiplinan merupakan kunci manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

2.1.1.3 Faktor Kinerja Operasional

Kinerja operasional dapat dilihat dari segi keuangan maupun non keuangan (Nugrahayu dan Retnani, 2015), Kinerja operasional sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran. Sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu previous performance dan kinerja organisasi lain (Benchmarking).

Menurut Sutrisna (2019), Kinerja operasional memiliki 3 indikator yaitu sebagai berikut :

1. Financial Performance (Kinerja keuangan)

Kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas (Jumingan, 2006:239). Laporan kinerja keuangan merupakan bagian dari dokumen perusahaan yang penting, dimana dokumen ini menyatakan bagaimana kondisi perusahaan tersebut dalam hal pengumpulan dana dan penyaluran dana.

2. Sales Performance (Kinerja penjualan)

Kinerja penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai

macam pertanggungjawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan.

3. Customer Satisfaction (Kepuasan pelanggan)

Menurut Kotler (2000) menyatakan bahwa kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya, dimana jika kinerja juga gagal dalam memenuhi harapan pelanggan akan merasa tidak puas dan jika kinerja sesuai dengan pemenuhan harapan konsumen maka kepuasan pelanggan dapat terpenuhi.

Sedangkan menurut Terziovski dan Samson (1999) indikator-indikator kinerja operasional dapat diukur melalui hal berikut :

1. Tingkat Produktivitas.

Produktivitas adalah suatu bentuk kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa, umumnya merupakan kemampuan setiap individu, sistem atau perusahaan untuk menghasilkan apa yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Produktivitas mengandung 3 faktor penting yaitu :

- a) Efektivitas digunakan sebagai ukuran ketepatan dalam memutuskan bagaimana sesuatu harus dilakukan untuk mencapai sasaran atau tujuan.
- b) Efisiensi digunakan untuk mengukur ketepatan dalam melakukan sesuatu dengan tetap melestarikan sumber daya yang ada.
- c) Kualitas yang menunjukkan seberapa baik persyaratan, spesifikasi, atau harapan pelanggan yang berbeda dapat dipenuhi.

2. Tingkat Kesalahan Produk.

Tingkat kesalahan produk atau tingkat produk cacat adalah produk yang dihasilkan dalam proses produksi, dimana produk yang dihasilkan tersebut tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan, tetapi secara ekonomis produk tersebut dapat diperbaiki dengan mengeluarkan biaya tertentu, dan biaya yang dikeluarkan harus lebih rendah dari nilai jual setelah produk tersebut diperbaiki.

3. Biaya Jaminan dan Garansi

Biaya jaminan dan garansi adalah biaya yang dikeluarkan suatu perusahaan untuk memberikan perlindungan terhadap konsumen yang telah membeli suatu produk. Garansi merupakan komitmen produsen untuk memperbaiki, mengganti, dan/atau mengembalikan uang jika barang rusak dalam masa garansi. Sedangkan jaminan merupakan janji pihak toko atau distributor untuk memperbaiki barang yang rusak selama masa jaminan. Garansi berlaku terlepas dari ketentuan jaminan.

4. Biaya Kualitas

Biaya kualitas adalah semua biaya yang muncul untuk bisa menangani suatu masalah kualitas barang. Umumnya, jenis biaya ini ditangani oleh manajemen kualitas lewat sistem informasi manufaktur. Untuk itu, biaya ini pun akan timbul dan berhubungan dengan tindak pencegahan, identifikasi, perbaikan dan juga pencatatan sistem akuntansi. Selain itu, pengukuran kualitas produk yang ada di dalam perusahaan juga umumnya terbagi menjadi 3 komponen, yakni biaya pencegahan, biaya penilaian dan juga biaya kegagalan. Dalam hal kegagalan ini juga umumnya akan terbagi menjadi dua jenis, yaitu kegagalan internal dan kegagalan eksternal. Artinya, perbaikan pada biaya ini diharapkan mampu membuat dan mengirim produk dengan baik dan pelanggan menjadi lebih puas. Biaya kualitas dapat diartikan secara sederhana sebagai suatu total biaya yang digunakan untuk mempertahankan kualitas produk barang dan jasa, atau untuk memperbaiki produk barang yang cacat.

5. Ketepatan Waktu Produk

Menurut Mitchel dalam Sedarmayanti (2010:35) ketepatan waktu adalah batas waktu dalam melakukan suatu pekerjaan, dimana waktu untuk menyelesaikan pekerjaan telah ditentukan sebelumnya sehingga setiap melakukan pekerjaan terdapat tenggang waktu yang telah menjadi aturan dalam suatu organisasi.

2.1.2. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015

2.1.2.1. Pengertian ISO 9001 : 2015

ISO (Internasional Standarization Organization) adalah sebuah organisasi non-pemerintahan yang berkedudukan di Jenewa-Swiss. Menurut Rothery (1996) ISO ialah sejumlah aturan atau prinsip pada manajemen mutu yang berorientasi terhadap kepuasan pelanggan dengan cara melakukan peningkatan kualitas secara berkelanjutan atau terus-menerus dengan konsep PDCA (Plan, Do, Check, Action). ISO 9001 merupakan kumpulan standar dari system manajemen mutu yang diadopsi serta dikembangkan oleh BS-5750 yang merupakan standar mutu pertama yang telah diakui dunia. ISO yang pertama kali dikeluarkan pada tahun 1987 oleh International Organization for Standardization Technical Committee (ISO/TC) 176.

Isi Klausul ISO 9001 : 2015 :

1. Scope (Ruang Lingkup)

Pada klausul ini, istilah produk dan jasa dibedakan dengan jelas untuk menghindari kerancuan.

2. Normative Reference (Acuan Normal)

3. Term And Definitions (Istilah dan Definisi)

4. Context Of The Organization (Konteks Organisasi)

Pada klausul ini, organisasi diminta untuk menetapkan hubungan antar proses, isu internal dan eksternal, serta hubungan dengan pihak yang berkepentingan. Organisasi juga diminta untuk menetapkan ruang lingkup penerapan ISO 9001. Meski ISO 9001 : 2015 menyatakan bahwa seluruh klausul ISO 9001 : 2015 dapat diterapkan untuk seluruh jenis organisasi. Manajemen resiko mulai terlihat pada klausul ini.

5. Leadership (Kepemimpinan)

Secara umum, isi klausul 5 ISO 9001 : 2015 tidak berbeda dengan ISO 9001 : 2008 yang membahas seputar kewajiban yang harus dijalankan oleh top management. Persyaratan lama seperti kebijakan

mutu dan sasaran mutu harus tetap dibuat. Hanya manual mutu yang tidak lagi menjadi wajib pada ISO 9001 : 2015. Hal yang berbeda dari ISO 9001 : 2015 adalah tidak ada lagi kewajiban menunjuk manajemen representative meskipun keberadaannya tentu tidak melanggar klausul.

6. Planning (Perencanaan)

Titik berat dari klausul ini adalah meminta setiap organisasi untuk mengenali risiko dan peluang,berupaya untuk meraih peluang dan mencegah, mengurangi, dan menangani risiko. Klausul 6 juga berbicara tentang kewajiban setiap organisasi untuk memenuhi sasaran mutu mereka dengan menetapkan rencana tindakan yang sesuai.

7. Support (Proses Pendukung)

Semua yang berhubungan dengan proses pendukung dikumpulkan pada klausul 7. Klausul tentang dokumen, infrastruktur, sumber daya, kompetensi, sosialisasi dan komunikasi, hingga alat ukur dikumpulkan pada klausul ini. Klausul 7 ISO 9001 : 2015 seperti klausul 4,6 dan 7.6 dari ISO 9001 : 2008 yang diringkas menjadi 1 klausul 7.5 ISO 9001 : 2015 juga menarik untuk disimak karena ia membahas tentang documented information (informasi terdokumentasi). Dengan menggunakan istilah umum, ISO memberikan kebebasan untuk menetapkan dokumen yang dibutuhkan baik dalam bentuk prosedur atau record. Ini sangat berbeda dengan ISO 9001 : 2008 yang secara tegas meminta dibuatnya records. Pada ISO 9001 : 2015 tidak lagi ada istilah 6 prosedur wajib dan records.

8. Operation (Operasional)

Semua hal yang berkaitan dengan operasional organisasi dibahas pada klausul 8 ISO 9001 : 2015. Klausul 8 ISO 9001 : 2015 seperti klausul 7 ISO 9001 : 2008 yang disempurnakan, karena membahas seluru aspek operasional mulai dari perencanaan produk atau jasa, pelaksanaan produksi atau penyedia jasa, hubungan dengan

pelanggan dan pihak ketiga, perlindungan produk atau jasa sampai penanganan masalah selama proses.

9. Performance Evaluation (Evaluasi Performa)

Pada klausul 9, dapat dilihat bahwa ISO 9001 : 2015 lebih rapi dalam mengelompokkan klausul. Semua hal yang berkaitan dengan evaluasi dikumpulkan pada klausul 9, seperti audit internal, pengukuran, pemantauan proses, kepuasan pelanggan, analisis dan evaluasi proses, serta rapat tinjauan manajemen.

10. Improvement (Peningkatan)

Klausul 10 berisi tentang upaya peningkatan berkelanjutan yang harus dilakukan organisasi. Konsepnya kurang lebih sama dengan konsep corrective action dan non conformity pada ISO 9001 : 2008. Hanya saja pendekatan yang digunakan adalah pendekatan manajemen risiko, sehingga tidak ada istilah preventive action serta diganti dengan istilah risiko dan peluang.

2.1.2.2. Pengertian Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu adalah kegiatan yang terkoordinasi bertujuan mengarahkan atau mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan mutu. Sedangkan SMM sendiri merupakan suatu sistem pada manajemen untuk mengendalikan dan mengarahkan organisasi dalam hubungannya dengan mutu. SMM mendefinisikan bagaimana suatu organisasi bisa menerapkan manajemen mutu guna memenuhi kebutuhan pelanggan (Vincent Gazper, 2001)

Sistem manajemen mutu mengacu pada apa yang organisasi lakukan untuk mengelola proses, atau aktivitas, sehingga produk atau jasa memenuhi tujuan yang telah ditetapkan sendiri, seperti :

1. Memenuhi persyaratan kualitas pelanggan.
2. Sesuai dengan peraturan, atau
3. Tujuan perusahaan atau organisasi
4. Sasaran mutu.

2.1.2.3. 8 Prinsip Manajemen Mutu

1. Fokus Pada Pelanggan

Kelangsungan bisnis suatu perusahaan tergantung pada pelanggannya, maka perusahaan harus mengerti apa keinginan pelanggan saat itu dan masa yang akan datang. Temukan dan pahami apa keperluan pelanggan dan berusaha memenuhi bahkan melebihi harapan-harapan pelanggan. Penerapan dari prinsip ini adalah :

- a) Teliti dan pahami kebutuhan serta keinginan pelanggan.
- b) Memastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- c) Komunikasikan kebutuhan dan keinginan pelanggan ke seluruh organisasi.
- d) Ukur tingkat kepuasan pelanggan kemudian ambil tindakan dari hasil pengukuran tersebut.
- e) Lakukan pengelolaan hubungan secara sistematis dengan pelanggan.
- f) Buat keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dengan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya seperti pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat dan pemerintah.

2. Kepemimpinan

Para pimpinan menetapkan atau membangun kesatuan arah dan tujuan organisasi untuk menciptakan dan memelihara lingkungan internal yang mendukung, sehingga SDM sepenuhnya berupaya dalam mencapai tujuan atau sasaran-sasaran organisasi. Penerapan prinsip kepemimpinan sbb :

- a) Ciptakan nilai kebersamaan, kejujuran dan model tugas yang etis pada semua tingkatan organisasi.
- b) Pertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan, termasuk pelanggan.
- c) Memberikan penjelasan mengenai visi organisasi ke depan agar setiap orang mengerti tujuan organisasi.

- d) Fasilitasi semua orang dengan sumberdaya yang diperlukan (misalnya : pelatihan yang sesuai dengan keperluan bidang pekerjaan), dan beri kebebasan untuk bertindak dengan penuh tanggung jawab. Beri semangat dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.
- e) Tentukan sasaran yang menantang dan sosialisasikan.

3. Keterlibatan Sumber Daya Manusia

Sumberdaya manusia pada semua tingkatan adalah faktor penting dari suatu organisasi, keterlibatan sepenuhnya dari mereka memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk tujuan keuntungan organisasi. Penerapan prinsip ini adalah sbb:

- a) Upayakan setiap orang memahami pentingnya kontribusi dan peran mereka.
- b) Berikan fasilitas agar setiap orang bebas berbagi pengetahuan atau pengalaman dan berinovasi.
- c) Upayakan setiap orang mengetahui permasalahan kerja masing-masing dan termotivasi untuk menyelesaikannya.
- d) Ajak semua orang supaya melihat peluang untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka.
- e) Budayakan agar setiap orang secara terbuka mendiskusikan permasalahan.
- f) Upayakan setiap orang mengenali Batasan kinerja serta lingkup tanggung jawab mereka.

4. Pendekatan Proses

Hasil yang diupayakan tercapai dengan lebih efisien bila aktivitas dan sumber-sumber yang terkait diatur dengan baik sebagai sebuah alur proses. Penerapan prinsip ini adalah sbb :

- a) Menganalisa dan mengukur kunci kemampuan dan aktivitas-aktivitas.
- b) Secara sistematis menentukan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- c) Upayakan agar proses lebih efektif dan efisien.
- d) Mengidentifikasi kunci aktivitas-aktivitas di dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi.
- e) Menekankan pada faktor-faktor seperti sumberdaya, metode dan material untuk memperbaiki kunci aktivitas pada organisasi.
- f) Hilangkan birokrasi, serta fungsi-fungsi organisasi yang tugasnya saling menumpuk.
- g) Mengevaluasi konsekuensi, resiko dan dampak aktivitas pada pelanggan atau pemasok ataupun pihak-pihak yang berkepentingan lainnya.

5. Pendekatan Sistem Pada Manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan suatu sistem dari proses-proses yang saling terkait untuk menghasilkan perbaikan-perbaikan yang objektif pada perusahaan dengan efektif dan efisien.

Penerapan prinsipnya adalah sbb :

- a) Penyusunan sistem untuk mencapai sasaran organisasi dengan lebih efektif dan efisien.
- b) Memberi pemahaman yang baik pada tugas-tugas atau tanggung jawab yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, serta mengurangi rintangan antar fungsional.
- c) Memahami keadaan saling ketergantungan diantara proses-proses pada sistem.
- d) Pendekatan struktur yang harmonis dan integrasi proses-proses, dengan tugas yang tidak saling tumpang tindih.
- e) Menentukan bagaimana aktivitas khusus dalam suatu sistem akan beroperasi.

6. Perbaikan Yang Berkesinambungan.

Perbaikan yang berkesinambungan harus menjadi pekerjaan yang tetap dari organisasi. Penerapan prinsipnya adalah sbb:

- a) Laksanakan perbaikan dan berkelanjutan pada produk, proses dan sasaran sistem.

- b) Tetapkan tujuan dan sasaran sebagai pedoman, dan ukur pencapaian untuk perbaikan yang berkesinambungan.
- c) Laksanakan secara konsisten pendekatan organisasi untuk kelanjutan perbaikan dan pengembangan.
- d) Sediakan dan kirim SDM untuk pelatihan terhadap metode dan alat perbaikan berkesinambungan.

7. Pendekatan Faktual Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan.

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan analisa data dari informasi. Penerapan prinsip ini adalah sebagai berikut :

- a) Analisa data dan informasi dengan menggunakan metoda yang benar.
- b) Pastikan bahwa data dan informasi bersifat akurat dan dapat dipercaya.
- c) Sediakan data yang dapat diakses oleh yang pihak membutuhkan.
- d) Buat keputusan dan ambil tindakan berdasarkan fakta Analisa, seimbang dengan pengalaman intuisi.

8. Hubungan Yang Saling Menguntungkan Dengan Pemasok.

Perusahaan dan pemasoknya (*supplier* atau *vendor*) merupakan hubungan yang saling membutuhkan. Mempunyai Kerjasama yang saling menguntungkan akan menciptakan nilai keberhasilan karena meningkatkan kemampuan kedua belah pihak. Penerapan prinsip ini adalah sebagai berikut :

- a) Identifikasi dan pilih kunci para pemasok.
- b) Susun pengembangan bersama, untuk kelenturan dan kecepatan merespon perubahan kebutuhan pasar.
- c) Tetapkan hubungan yang seimbang antara keuntungan jangka pendek dengan mempertimbangkan keuntungan jangka panjang.
- d) Sinergikan keahlian dan sumberdaya secara berpasangan dengan pemasok.
- e) Berikan semangat, dorongan dan penghargaan atas peningkatan dan prestasi pemasok.

2.1.3 5S

2.1.3.1 Pengertian 5S

5S merupakan kata yang paling banyak didengar oleh mereka yang menjalankan profesi di dunia manufaktur. Sebagai karyawan industri manufaktur pastinya konsep 5S yang berasal dari Bahasa Jepang ini sudah melekat dan terus dijalankan. 5S yang dimaksud dalam Bahasa Jepang tersebut diantaranya adalah *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*. Konsep tersebut banyak dijalankan pada perusahaan baik dalam negeri maupun perusahaan asing karena memiliki sumbangan yang besar terhadap kesuksesan suatu perusahaan.

Dalam Bahasa Indonesia konsep 5S berarti Pemeliharaan, Penataan, Pembersihan, Pembiasaan, Pendisiplinan. Dalam pabrik konsep 5S kemudian disebut sebagai konsep 5P atau juga dikenal dengan konsep 5R. 5R yang dimaksud adalah Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin. 5S sering dikenal orang hanya sebagai filosofi kebersihan yang diterapkan oleh orang Jepang. Padahal sebenarnya konsep ini bukanlah demikian, 5S bukan hanya suatu cara yang digunakan untuk sekedar bersih-bersih pabrik atau tempat kerja namun sebagai cara untuk mengatur, cara mengelola tempat kerja, perbaikan dan pemangkasan proses operasional yang tidak diperlukan. Pengelolaan area tempat kerja secara efektif dan efisien adalah bagian dari 5S.

2.1.3.2 Faktor Kunci Dalam 5S :

a) Perubahan terhadap moral kerja.

Kata kunci dalam pelaksanaan 5S adalah perubahan terhadap moral kerja saat karyawan berada di lokasi tempat kerja. Target tersebut memerlukan perubahan signifikan pada Sumber Daya Manusia, Ketika seseorang memiliki moral kerja yang bagus ditempat kerjanya maka dia bisa diandalkan dalam proses penyelesaian pekerjaannya. Namun Ketika dia tidak memiliki moral kerja yang bagus di tempat kerjanya maka dia dapat diandalkan dalam proses penyelesaian pekerjaannya.

b) Keselamatan kerja

Setiap karyawan harus mendapatkan jaminan keselamatan kerja karena mereka bukan hanya untuk dipekerjakan namun juga harus dilindungi. Konsep ini sekaligus ditujukan untuk memahami bahwa perlindungan kepada semua yang ada dalam perusahaan atau manufaktur sangatlah penting.

c) Efisiensi pekerjaan

Dalam perusahaan sangat diperlukan melakukan efisiensi terhadap semua hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan. Dalam pelaksanaan konsep 5S tersebut maka akan mudah dibedakan setiap jenis barang di tempat maupun lokasi yang berbeda. Pelaksanaan ini juga akan memudahkan dalam menentukan beberapa hal yang diperlukan.

Berikut penjelasan Indikator dari konsep 5S :

1. *Seiri* (Pemilahan)

Konsep ini berhubungan dengan pemilahan barang atau produk yang sangat bermanfaat untuk proses suatu pabrik atau perusahaan. Pastikan tiap barang yang berbeda jenis maupun keperluan dipisahkan. Dengan memisahkan barang atau produk yang sama dalam satu box yang sama dimaksudkan agar tidak sampai ke tangan pelanggan. Pencampuran barang yang sama kadang bisa sampai ke tangan pelanggan.

Pemisahan ini juga terkait dengan memisahkan produk yang dinyatakan “NG” dengan produk yang dinyatakan “OK” dan hal ini juga termasuk barang atau produk yang belum diperiksa. Semua itu harus benar-benar memiliki kejelasan tanda dan harus terpisah. Anda bisa memastikan alat yang bisa digunakan sebagai tempay untuk bekerja dan tidak boleh dicampur dengan alat-alat yang telah rusak dan tidak bisa digunakan Kembali.

2. *Seiton* (Penataan)

Pertama yang dilakukan pada tahap diatas adalah memilih barang-barang yang berbeda jenisnya, berbeda keperluannya maupun berbeda tujuannya, setelah tahap tersebut maka langkah berikutnya adalah menata barang-barang. Barang-barang ditata dengan cara memberikan identitas dengan jelas. Penataan barang bisa dilakukan saat barang atau bahan baku tiba dari tangan suplier, bisa juga ketika barang yang telah diproduksi tersebut akan dijual di pasaran dan dilakukan pengemasan.

3. *Seiso* (Pembersihan)

Bersih-bersih sebenarnya bukan sebagai aktivitas khusus dari suatu pekerjaan, tapi pekerjaan ini merupakan kesatuan yang menjadi keseharian dari jadwal kerja seseorang. Dengan menggunakan *Seiso* ini maka area kerja bisa tetap bersih setelah mengerjakan pekerjaan maupun saat memulai pekerjaan tersebut. Dalam konsep ini maka akan menghindarkan dari kesalahan ataupun hal yang aneh saat bekerja.

Langkah yang sering dilakukan oleh seorang pekerja dalam konsep ini adalah dengan menata tools, setelah digunakan dikembalikan ke tempatnya dan dibersihkan dari kotoran. Jika tools bermasalah maka bisa diketahui dan digantikan dengan yang baru. Bila di kantor maka setelah bekerja, file-file ditata kembali pada tempatnya semula.

4. *Seiketsu* (Pembiasaan)

Konsep ini lebih mengarah pada Standarisasi yaitu tiap anda dituntut untuk melaksanakan konsep-konsep lainnya seperti diatas maka hal ini bukanlah hal yang menguras energy dan waktu anda. Jika ada proyek yang bernilai mahal namun tidak berarti maka hal ini bukanlah konsep dari 5S. Konsep 3S diatas bisa dilaksanakan secara konsisten saat bekerja sehari-hari yang dilaksanakan oleh semua orang tanpa kecuali. Konsep tersebut merupakan sebuah standart baku yang menyatu dengan pekerjaan

utama anda. Pembiasaan ini bisa dilakukan dalam lingkup operasional perusahaan dan menjadi hal yang dilakukan terus menerus untuk hasil yang maksimal. Pembiasaan kadang merupakan hal yang biasa bagi perusahaan namun konsep ini sangat membantu kegiatan operasional perusahaan dan kegiatan lainnya.

5. *Shitsuke* (Pendisiplinan)

Konsep ini merupakan fase terakhir dari serangkaian konsep 5S, penetapan pendisiplinan ini merupakan proses panjang yang berkelanjutan. Proses pemeliharaan dalam 3S maupun S ke 4 yaitu standarisasi tersebut akan dilakukan dalam rentang waktu yang cukup lama dan berkelanjutan. Setelah konsep 4S dilaksanakan secara terus menerus dan berjalan dengan baik maka akan menjadi kebiasaan bagi orang dilingkungan sekitar. Sebagai S ke-5, *Seiketsu* menjadi penyempurna dari konsep 4S yang lainnya. Dari konsep-konsep tersebut kemudian akan menjadi bagian penting suatu perusahaan untuk mempertahankan kedudukannya dengan perusahaan lainnya. Pada konsep pendisiplinan tersebut diharapkan terus dipertahankan dan diperbaiki secara berkelanjutan melalui inovasi-inovasi.

Jika semua konsep di atas dilakukan secara terus menerus maka perusahaan akan mudah menjalankan operasionalnya bahkan akan tertanam sikap yang profesional pada karyawan. Sumber daya manusia yang potensial dan profesional sangat diperlukan untuk pengembangan bisnis perusahaan. Bila konsep 5S yang terkenal ini diterapkan maka masing-masing SDM akan mampu meningkatkan potensi yang ada pada diri mereka.

2.1.4. ISO 22000 : 2018

2.1.4.1. Pengertian ISO 22000 : 2018

ISO 22000 : 2018 merupakan standar global yang berisi kerangka kerja bagi organisasi atau perusahaan untuk memantau dan mengembangkan sistem manajemen yang mampu mengendalikan potensi bahaya keamanan pangan. Standar ini berisikan beragam persyaratan untuk setiap proses rantai

makanan mulai dari pemilihan bahan baku hingga produk siap dinikmati oleh konsumen.

Jadi pada dasarnya, yang menjadi perhatian utama keamanan pangan tidak hanya pada titik konsumsi, tetapi juga di sepanjang proses rantai makanan. Semua harus dikontrol sekaligus dipastikan sesuai standar demi hasil produk yang aman dan sehat.

Sistem manajemen ini sendiri sebenarnya telah dikembangkan sejak tahun 2005 dan Kembali diperbarui pada tahun 2018. Hadirnya ISO 22000 : 2018 juga melengkapi unsur-unsur yang sebelumnya telah ada pada ISO 9001 : 2015 dan *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)*. Sistem manajemen keamanan pangan (*Food Safety Manajemen System*) ini mencakup seluruh proses rantai makanan, mulai dari bahan baku ketika di lapangan, pengolahan atau proses produksi, pengemasan, penyimpanan, distribusi, hingga bisa dikonsumsi.

Sebelum dikembangkannya ISO 22000 : 2018 ini, sebenarnya telah ada *HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)* yang berfungsi sebagai risiko bahaya di bidang industri pangan namun, cakupan harapannya cukup terbatas, hanya sampai pada titik batas yang sebelumnya telah ditentukan oleh organisasi tersebut. Sementara, seiring perkembangan zaman, peredaran produk pangan telah melewati batas negara. Karena itulah kemudian dikembangkan ISO 22000:2018 sebagai standar internasional yang bertujuan agar bisa memantau semua produk pangan di setiap prosesnya.

2.1.4.2. Klausul ISO 22000 : 2018

1. Scope (Ruang Lingkup).
2. Normative Reference (Acuan Normatif).
3. Terms And Definitions (Istilah dan Definisi)
4. Context If The Organization (Konteks Organisasi)

Klausul 4 dari ISO 22000 : 2018, meminta organisasi menentukan isu internal dan eksternal, kebutuhan dan harapan pihak berkepentingan, ruang lingkup dalam menerapkan Sistem Manajemen Keamanan Pangan.

5. Leadership (Kepemimpinan)

Seperti ISO 9001 : 2015, Pada standar ISO 22000 : 2018 pemimpin memiliki peran dalam penerapan standar ini. Manajemen puncak harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen terhadap penerapan Sistem Manajemen Keamanan Pangan.

6. Planning (Perencanaan)

Klausul 6 – ISO 22000 : 2018, meminta organisasi membuat perencanaan dalam Sistem Manajemen Keamanan Pangan. Ketika membuat perencanaan, organisasi harus mempertimbangkan isu yang dimaksud pada klausul 4.

7. Support (Proses Pendukung)

Seperti ISO 9001 : 2015, pada klausul 7 ISO 22000 : 2018 semua yang berhubungan dengan proses pendukung dikumpulkan pada klausul ini. Klausul tentang sumber daya, kompetensi, kepedulian, komunikasi dan informasi terdokumentasi berada pada klausul ini.

8. Operation (Operasional)

Klausul 8 – ISO 22000: 2018, meminta organisasi melakukan perencanaan, penerapan dan pengendalian proses yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan untuk menerapkan tindakan yang ditentukan dalam klausul 6. Selain itu, organisasi juga diminta untuk membuat persiapan dan tanggap darurat serta pengendalian bahaya di dalam Sistem manajemen Keamanan Pangan. Pada klausul 8 – ISO 22000 : 2018, perlu memahami Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) agar bisa diterapkan.

9. Performance Evaluation (Evaluasi Performa)

Klausul 9 – ISO 22000 : 2018, berisi mengenai evaluasi dalam menerapkan Sistem Manajemen Keamanan Produk. Hal-hal seperti metode untuk pengawasan, pengukuran, analisis dan evaluasi serta audit internal dan tinjauan manajemen.

10. Improvement (Peningkatan)

Klausul 10 berisi tentang upaya peningkatan berkelanjutan yang harus dilakukan organisasi. Ketika ditemukan ketidaksesuaian, maka organisasi harus melakukan

tindakan korektif. Untuk melakukan peningkatan, perlu melakukan pembaharuan Sistem Manajemen Keamanan Produk secara terencana.

2.1.4.3. Indikator ISO 22000 : 2018

Indikator -indikator ISO 22000 : 2018 yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatnya Kepuasan Pelanggan

Disadari atau tidak menerapkan FSMS juga akan membuat citra perusahaan jauh lebih baik, karena pastinya dapat memenuhi harapan pelanggan untuk bisa menciptakan produk pangan yang aman dan sehat.

2. Memenuhi Syarat Peraturan

Dengan menerapkan FSMS atau sistem manajemen keamanan pangan terlebih jika sudah memiliki sertifikat ISO 22000 : 2018, menunjukkan bahwa organisasi tersebut telah memenuhi syarat peraturan. Tentunya ini akan berdampak positif, baik bagi perusahaan, pelanggan, investor, ataupun pihak terkait lainnya. Terlebih di era modern seperti saat ini. Sebagian besar investor akan terlebih dahulu melihat reputasi perusahaan dan kepemilikan sertifikat ISO sebelum memutuskan bekerja sama.

3. Memenuhi Standar dan Pedoman Lain

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, ISO merupakan standar yang diintegrasikan dengan sistem manajemen lain, Seperti ISO 45001, ISO 9001, dan ISO 14001. Artinya dengan menerapkan sistem ini secara tidak langsung organisasi juga telah memenuhi standar dari pedoman atau sistem manajemen lainnya.

4. Meningkatkan Transparansi

Salah satu kerangka kerja dalam sistem manajemen keamanan pangan ini adalah dokumentasi. Jadi, otomatis perusahaan dapat melacak segala hal dengan lebih mudah dan pastinya ini akan meningkatkan transparansi perusahaan. Entah itu terkait operasional ataupun manajemen.

5. Meningkatkan Respon Terhadap Risiko

Ketika organisasi menerapkan ISO 22000 : 2018 Sistem Manajemen Keamanan Pangan pastinya mereka tidak asing lagi dengan beragam standar ataupun titik batas. Ini akan membuat perusahaan lebih jeli melihat sesuatu yang barang kali bisa membahayakan. Mereka pun dapat segera menghentikan potensi bahaya secara efektif dan efisien.

6. Mampu telusur (*Traceability*)

Apabila terjadi kecelakaan atau kejadian bahan pangan terkontaminasi maka penerapan FSMS akan membantu perusahaan mengurangi waktu investigasi atau penyelidikan atas pelanggaran keamanan pangan. Jadi, secara tidak langsung penerapan FSMS dapat mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat memecahkan masalah lebih cepat.

Menurut ISO Center Indonesia (2019), beberapa area yang diidentifikasi oleh ISO 22000 : 2018 untuk dipertimbangkan bagi organisasi Ketika mengembangkan program prasyarat mereka meliputi :

1. Pengendalian Hama (Pest Control)
2. Pertahanan makanan, bioviolence dan bioterorisme
3. Konstruksi dan tata letak bangunan
4. Pencegahan kontaminasi silang
5. Kesesuaian peralatan, pembersihan dan pemeliharaan
6. Fasilitas karyawan dan kebersihan pribadi
7. Pengelolaan bahan yang dibeli
8. Tata letak tempat dan ruang kerja
9. Prosedur pembersihan dan sanitasi
10. Informasi produk
11. Utilitas (Energi, air dan udara)
12. Pergudangan
13. Pembuangan limbah
14. Prosedur penarikan produk

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu, merupakan hasil-hasil penelitian terdahulu yang memberikan informasi terkait dengan metode penelitian, hasil, dan pembahasan yang digunakan sebagai dasar perbandingan dengan penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang di ambil dalam jurnal nasional dan internasional:

1. Miftakul Huda, Nani Hartati, Wiji Safitri dalam artikel yang berjudul (Miftakul Huda, 2022) terbit di Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi Volume 14 No. 2 / November / 2022, hasil penelitian ini menyatakan bahwa menerapkan visi dan misi yang terdiri dari Filosofi, Kebiasaan dan Keyakinan untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Hal ini berarti bahwa menekankan Tradisi dan Budaya kualitas dalam setiap aktivitas maupun proses produksi dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan.
2. Agus Purwanto, Ratna Setyowati Putri, Arman Hj. Ahmad, Masduki Asbari, Innocentius Bernarto, Priyono Budi Santoso, Otto Breman Sihite dalam artikel yang berjudul "*The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance*" terbit di Jurnal Test Engineering and Management ISSN : 0193-4120 Page No. 14054-14069, hasil penelitian ini menyatakan bahwa penerapan system manajemen yang terintegrasi antara ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 dan ISO 45001 di industri makanan di Indonesia memberikan efek positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan antara lain peningkatan kepedulian karyawan, meningkatkan citra perusahaan, peningkatan kualitas dan keamanan produk, meningkatkan kepuasan pelanggan, menumbuhkan jangkauan pasar, meningkatkan produktivitas dan menurunkan potensi complain dari pelanggan (konsumen).
3. Wilson Sitanggang, dalam artikel yang berjudul "Pengaruh Metode 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) Terhadap Keamanan Pangan (food safety) di PT. SMU" terbit di Jurnal Indikator melalui garuda.kemendikbud.go.id, hasil penelitian ini menyatakan bahwa metode 5S

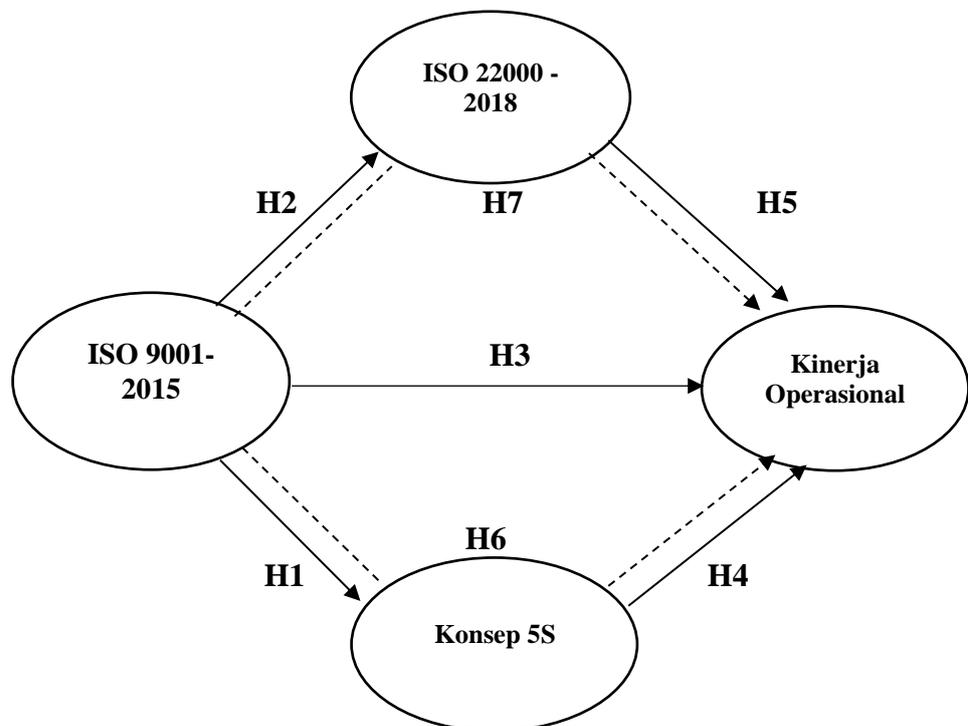
4. memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan pangan. Namun demikian perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap pelaksanaan fase Seiketsu (Rawat) dan Shitsuke (Rajin) agar program bisa berjalan secara berkesinambungan.
5. H Amaruddin, F Faturrohman, MK Wardhani dalam artikel yang berjudul "Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015 Terhadap Kinerja Operasional melalui Budaya Kualitas dan Perilaku Produktif Karyawan" terbit di Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan, 2022, hasil penelitian tersebut diketahui pengaruh Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 secara langsung signifikan terhadap kinerja operasional. Jika relasi antara sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 terhadap kinerja operasional dimediasi dengan variabel-variabel seperti budaya mutu dan perilaku produktif, mediasi lewat budaya mutu memperkuat pengaruh menjadi bertambah berarti sedangkan mediasi lewat variabel perilaku produktif tidak memberikan pengaruh yang signifikan.
5. Freddy Ong, Agus Purwanto, Joko Supono, Shofwatun Hasna , Dewiana Novitasari, Masduki Asbari dalam artikel yang berjudul "*Does Quality Management System ISO 9001:2015 Influence Company Performance? Answers from Indonesian Tourism Industries*" terbit di Jurnal Test Engineering and Management ISSN: 0193-4120 Page No. 24808–24817, hasil penelitian ini menyatakan bahwa Perencanaan ISO 9001 : 2015 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan yang mengakibatkan peningkatan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, sehingga dengan demikian meningkatkan kepuasan pelanggan.
6. Rut Domínguez, María del Mar Espinosa, Manuel Domínguez, dan Luis Romero dalam artikel yang berjudul "*Lean 6S in Food Production: HACCP as a Benchmark for the sixth S “Safety”*" terbit di Jurnal.
7. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>, hasil penelitian ini menyatakan bahwa penerapan *lean 6S* dan *HACCP* di sektor industri pangan yang berkualitas adalah konsekuensi logis yang berdampak terhadap kepuasan pelanggan sehingga perusahaan dapat bertahan, berkembang dan meningkatkan system produksi kedepannya.

8. Dan Vasile Ardelian, Elena Bogan, Elena Grigore, Dana Maria Constantin (Oprea), Florina T dalam artikel yang berjudul *"The Culture Of Food Security In The Romanian Penitentiary System"* terbit di Jurnal Researchgate.net. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa indikator ketahanan pangan merupakan karakteristik kuantitatif dan atau kualitatif dari suatu system yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja sebuah perusahaan.

2.3. Model Penelitian

2.3.1 Pengembangan Model Penelitian

Model penelitian dalam karya ilmiah ini, dengan tema Pengaruh ISO 9001 : 2015 terhadap kinerja operasional melalui mediasi 5S dan ISO 22000 : 2018 di PT. Mayora Indah Cibitung, ditetapkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Penelitian

Hipotesis pertama :

Diduga bahwa ISO 9001 : 2015 akan memberikan pengaruh terhadap Konsep 5S di PT. Mayora Indah Cibitung, dimana hipotesa ini didukung oleh :

1. Rahmi Rismayani Deri, Iwan Satriyo Nugroho, Darwin Nahwan, Rafika Ratik.S, Taufik Malik J dalam artikel yang berjudul "*Analysis Of Quality Management System in The Textile Industry with the 5R/5S Method and Fishbone Diagram*" terbit di Jurnal *The International Conference on Innovation in Social Science And Education*.

Hipotesis kedua :

Diduga bahwa ISO 9001 : 2015 akan memberikan pengaruh terhadap ISO 22000 : 2018 di PT.Mayora Indah Cibitung, dimana hipotesa ini didukung oleh :

2. Agus Purwanto, Ratna Setyowati Putri, Arman Hj.Ahmad, Masduki Asbari, Innocentius Bernarto, Priyono Budi Santoso, Otto Breman Sihite dalam artikel berjudul "*The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance*" terbit di Jurnal *Test Engineering and Management* ISSN : 0193-4120 Page No.14054-14069.

Hipotesis ketiga :

Diduga bahwa ISO 9001 : 2015 akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Operasional di PT.Mayora Indah Cibitung, dimana hipotesa ini didukung :

3. H Amaruddin, F Faturrohmah, MK Wardhani dalam artikel yang berjudul "*Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015 Terhadap Kinerja Operasional melalui Budaya Kualitas dan Perilaku Produktif Karyawan*" terbit di Jurnal *Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2022

Hipotesis keempat :

Diduga bahwa Konsep 5S akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Operasional di PT.Mayora Indah Cibitung, dimana hipotesa ini didukung :

4. Wilson Sitanggang, dalam artikel yang berjudul "*Pengaruh Metode 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) Terhadap Keamanan Pangan (food (Sitanggang, 2019)safety) di PT.SMU*" terbit di Jurnal *Indikator* melalui garuda.kemendikbud.go.id

Hipotesis kelima :

Diduga bahwa ISO 22000 : 2018 akan memberikan pengaruh terhadap Kinerja Operasional di PT.Mayora Indah Cibitung, dimana hipotesa ini didukung oleh

5. Agus Purwanto,Ratna Setyowati Putri, Arman Hj.Ahmad, Masduki Asbari,Innocentius Bernarto,Priyono Budi Santoso, Otto Breman Sihite dalam artikel berjudul *"The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001,ISO 14001,ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance"* terbit di Jurnal Test Engineering and Management ISSN : 0193-4120 Page No.14054-14069.

Hipotesis keenam :

Diduga bahwa ISO 9001 : 2015 akan memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan melalui mediasi konsep 5S di PT.Mayora Indah Cibitung, dimana hipotesa ini didukung oleh :

6. H Amaruddin, F Faturrohman, MK Wardhani dalam artikel yang berjudul *"Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015 Terhadap Kinerja Operasional melalui Budaya Kualitas dan Perilaku Produktif Karyawan"* terbit di Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan, 2022

Hipotesis ketujuh :

Diduga bahwa ISO 9001 : 2015 akan memberikan pengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan melalui mediasi ISO 22000 : 2018 di PT.Mayora Indah Cibitung, dimana hipotesa ini didukung oleh :

7. Agus Purwanto,Ratna Setyowati Putri, Arman Hj.Ahmad, Masduki Asbari,Innocentius Bernarto,Priyono Budi Santoso, Otto Breman Sihite dalam artikel berjudul *"The Effect of Implementation Integrated Management System ISO 9001,ISO 14001,ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries Performance"* terbit di Jurnal Test Engineering and Management ISSN : 0193-4120 Page No.14054-140.