

## **MANAJEMEN 5S DALAM KINERJA LEMBAGA PENDIDIKAN**

Oleh: Rosita Endang Kusmaryani)<sup>§</sup>

### *Abstract*

Education institute is a organization having important role in giving quality of education service, what as a whole holding responsible yield quality of human resource. In education service management required by correct handling and checking, but which often happened is existence of human errors which be not parried. The mistake of man even affect at education institute performance in executing education service

Human errors actually can be eliminated if job process can be designed in such a manner by paying attention to man factors and work environment. In reaching the education management efficiency, 5S management as first step a management.

5S management is a approach giving pressure at workplace organizing better. It is because basically resulted from by mistakes is man, besides coming from itself man also resulted from the work environment.

**Key words : 5S management, performance**

### **Pendahuluan**

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan pembangunan suatu bangsa. Untuk mewujudkan manusia dan masyarakat yang berkualitas, dunia pendidikan dituntut untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Menurut Sunarso (1998: 33), ada harapan yang berlebih dari masyarakat bahwa kualitas manusia Indonesia di masa mendatang sangat ditentukan oleh pendidikan kita.

Pembangunan nasional di bidang pendidikan memberikan konsekuensi adanya upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka lembaga pendidikan perlu dikelola secara efektif dan efisien. Dalam pengelolaan pendidikan agar segala sesuatunya

---

<sup>§</sup> Dosen Jurusan PPB FIP UNY

dapat berjalan dengan efektif dan efisien diperlukan manajemen pendidikan yang tepat. Menurut Sufyarma (2004: 190), manajemen pendidikan sebagai seluruh kegiatan bersama dan dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang ada, baik personal, material maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam pengelolaan sumberdaya pendidikan diperlukan penanganan yang tepat dan teliti, namun yang sering terjadi adalah adanya *human error* yang tidak terelakkan. Hal ini mengingat bahwa pelaksana pengelolaan pendidikan adalah manusia sebagai salah satu komponen sumberdaya pendidikan. Orang-orang membuat kesalahan operasional, perbaikan tidak dilaksanakan dengan benar dan kesalahan-kesalahan faktor manusia lain yang dianggap sebagai penyebabnya (Osada, 1995: 1). Kesalahan-kesalahan tersebut kadang-kadang merupakan kesalahan sederhana yang dilakukan oleh satu orang saja, akan tetapi hasil kesalahan seringkali menimbulkan konsekuensi yang besar. Kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan pendidikan yang diakibatkan oleh manusia tentu saja akan berdampak pada kinerja lembaga pendidikan.

Adanya *human error*, menurut Osada (1995: 1) karena pada dasarnya manusia tidak tahan dengan tekanan yang terus menerus. Manusia rentan dengan kecelakaan dan cenderung membuat kesalahan (Osada, 1995: 1). *Human error* sebenarnya dapat diminimalkan apabila proses kerja dapat dirancang sedemikian rupa dengan memperhatikan faktor-faktor manusia dan lingkungan kerjanya. Untuk itu, dengan menerapkan manajemen 5S merupakan salah satu langkah dan langkah pertama yang perlu dilakukan dalam mencapai mutu kinerja yang diharapkan.

### **Pengertian Kinerja**

Kerja dan kinerja merupakan dua hal yang saling berkaitan. Kerja itu sendiri seringkali didefinisikan sebagai suatu aktivitas yang menghasilkan sesuatu nilai untuk orang lain. Sementara Nishibori (dalam Kondo, 1996: 22) menekankan adanya tiga elemen dalam kerja, yaitu 1) kreativitas (kesenangan berpikir), 2) aktivitas fisik (kesenangan kerja fisik) dan 3) sosial (kesenangan berbagi kegembiraan dan kesedihan dengan orang lain). Berdasarkan definisi tersebut, maka kerja meliputi suatu aktivitas mental, fisik dan sosial.

Setiap kerja dapat dipastikan akan menghasilkan kinerja. Kinerja menjadi bentuk produktivitas atau prestasi yang dicapai dari suatu kerja. Menurut Yaslis Ilyas (2002: 65), kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Untuk itu, yang disebut dengan kinerja tidak hanya sebatas kinerja seorang individu, akan tetapi dapat juga berupa kinerja seluruh anggota organisasi secara keseluruhan.

Yaslis Ilyas (2002: 65) lebih lanjut menyampaikan bahwa kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Ketiga komponen itu menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam melihat pencapaian suatu kinerja. Tujuan akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan. Untuk mengetahui pencapaian standart kinerja, maka dibutuhkan ukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif. Sementara penilaian kinerja seringkali dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja dan standart perilaku yang hendak dicapai. Penilaian kinerja ini akan menentukan tingkat keberhasilan individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

### ***Human Error dalam Kinerja Lembaga Pendidikan***

Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi. Dalam teori organisasi modern sangat berorientasi pada konsep sistem. Pada pendekatan sistem, sebuah organisasi dipandang sebagai sekumpulan bagian yang berinteraksi saling bergantung satu sama lain (Yaslis Iyas, 2002: 45). Masing-masing organisasi didukung dua sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti uang, metode, peralatan dan bahan-bahan. Dengan demikian, interaksi dan saling ketergantungan antara beberapa sumber daya di lembaga pendidikan akan menghasilkan kinerja organisasi.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya organisasi yang vital. Sumber daya ini menempati posisi yang penting dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Hal ini karena sumber daya manusia adalah motor penggerak dari sumber daya lain yang dimiliki. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, bagaimana

pun bagusnya kondisi sumber daya lain yang dimiliki tidak ada artinya sama sekali. Namun demikian, sumber daya manusia ini justru seringkali menjadi sumber kesalahan dari operasional organisasi. Hal ini karena adanya keterbatasan manusia.

Norman dan Reason (dalam Wickens, 1992) membedakan kesalahan manusia (*human error*) menjadi dua, yaitu *mistake* dan *slip*. *Mistake* adalah suatu kegagalan dalam memformulasikan niat untuk berperilaku yang benar. Hal ini dapat merupakan hasil dari kelemahan persepsi, ingatan dan kognisi. Sementara *slip* merupakan kesalahan yang terjadi ketika niat berperilaku sudah benar, tetapi dilaksanakan secara tidak benar.

Saat ini tuntutan masyarakat terhadap lembaga pendidikan semakin besar. Lembaga pendidikan dituntut untuk dapat menghasilkan mutu pendidikan yang mempunyai daya saing di era global seperti sekarang ini. Lembaga pendidikan memiliki posisi peranan yang strategis untuk melahirkan manusia yang ahli sekaligus berbudaya, karena lembaga pendidikan melaksanakan *transfer of knowledge* sekaligus *transfer of value* (Suranto, 1997: 38).

Dalam lembaga pendidikan, kesalahan yang diakibatkan keterbatasan manusia (*human error*) seringkali tidak dapat dihindari. Kesalahan manusia tersebut bahkan berdampak pada kinerja lembaga pendidikan dalam melaksanakan layanan pendidikan. Mortensen & Schmuler (dalam Prayitno, 1994: 244) menyatakan bahwa ada tiga bidang layanan pendidikan, yaitu administrasi dan supervisi, pengajaran serta bimbingan dan konseling. Kinerja ketiga bidang layanan pendidikan ini diharapkan bermuara pada peran vital lembaga pendidikan dalam menghasilkan mutu sumber daya manusia. Meskipun demikian, kesalahan manusia sebenarnya dapat diminimalisir dengan melalui upaya-upaya tertentu. Hal ini karena pada dasarnya kesalahan-kesalahan yang diakibatkan oleh manusia, selain bersumber pada manusia itu sendiri juga bersumber dari lingkungan kerjanya. Berdasarkan hal tersebut, lembaga pendidikan terutama lingkungan kerjanya memerlukan pengelolaan yang serius.

### **Pengertian Manajemen 5S**

Istilah 5S sebenarnya diadopsi dari manajemen Jepang, yang lebih banyak diaplikasikan pada bidang industri. Dalam sejarahnya, industri Jepang dianggap

sebagai ancaman yang demikian besar bagi industri di berbagai negara. Sesungguhnya industri Jepang tidak banyak memiliki keunggulan yang komparatif. Jepang tidak cukup memiliki kekayaan yang yang dapat dibanggakan, kecuali sumberdaya manusia yang berkualitas. Dalam industri Jepang, menurut Osada (1995: 1) hubungan kerjanya paling harmonis, karena karyawannya menyadari pentingnya mencari cara mengerjakan segala sesuatu dengan lebih baik supaya pekerjaan mereka lebih mudah, hasilnya lebih baik dan kehidupan mereka lebih menyenangkan.

Konsep manajemen Jepang yang terkenal salah satunya adalah adanya program pengendalian mutu terpadu (PMT) yang dikendalikan dari atas ke bawah. Program ini merupakan usaha kooperatif yang diorganisir untuk mengadakan penyempurnaan dalam cara mengerjakan sesuatu. Selain itu, juga adanya konsep *kaizen*, yaitu proses perbaikan terus menerus, juga konsep-konsep manajemen yang lain, yang melibatkan semua anggota organisasi dalam menghasilkan produk yang baik.

Meskipun pengendalian mutu terpadu merupakan dasar, namun langkah pertama dalam manajemen adalah gerakan 5S. Hirano (1996: 9) bahkan berpendapat bahwa sebelum menerapkan konsep-konsep seperti *Just in Time*, *Total Productive Maintenance*, *Total Quality Management*, *ISO 9000*, *Quality Control Circle* dan lain-lain, maka sebaiknya ditanamkan terlebih dahulu budaya 5S. Manajemen 5S ini memberi tekorian kepada tempat kerja yang terorganisir dengan baik. Kondisi tempat kerja mencerminkan perlakuan seseorang terhadap pekerjaannya dan perlakuan seseorang terhadap pekerjaan ini mencerminkan sikapnya terhadap pekerjaan (Hirano, 1996: 9). Menurut Osada (1995: 1), tanpa gerakan 5S, tidak satu pun kampanye dan inovasi lain yang telah ditemukan memperoleh kondisi kerja yang lebih baik dan produk unggulan akan berhasil.

Pada dasarnya, gerakan ini merupakan kebulatan tekad untuk mengadakan pemilahan di tempat kerja, mengadakan penatan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik (Osada, 1995: 1). Istilah 5S diambil dari huruf pertama istilah bahasa Jepang, yaitu *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke*. Adapun arti dari kelima S tersebut adalah pemilahan, penataan, pembersihan, pemantapan dan pembiasaan. Istilah-istilah tersebut mencerminkan urutan penerapan dari proses

transformasi 5S.

### Keunggulan 5S

Pendekatan 5S memang dikembangkan di Jepang dan merupakan kunci sukses dalam mentransformasikan industri-industri Jepang menjadi industri kelas dunia. Meskipun demikian, pendekatan ini tampaknya dapat diberlakukan di dalam lingkungan kerja selain industri, seperti misalnya lembaga pendidikan. Hal ini karena setiap pekerjaan umumnya memiliki tempat kerja yang inti permasalahan yang dihadapi masing-masing pekerjaan berkaitan dengan tempat kerja sama atau hampir sama.

Pada dasarnya 5S merupakan perubahan sikap dengan membiasakan diri bekerja dengan standart. Pendekatan ini sebenarnya juga merupakan konsep yang sederhana sehingga mudah untuk dimengerti, baik tujuan maupun penerapannya, namun seringkali sulit diterapkan dengan benar. 5S ini karena begitu sederhananya bahkan malah disepelekan.

Manajemen 5S merupakan konsep mendasar dalam pengelolaan lingkungan kerja. Adapun keunggulan dari manajemen 5S ini adalah sebagai berikut :

1. Adanya penyempurnaan yang berkesinambungan (*kaizen*)
2. Penerapan 5S seringkali menjadi barometer manajemen
3. Keberhasilan 5S memiliki daya jual bagi organisasi
4. 5S sebagai media perubahan perilaku manusia
5. Menanamkan perilaku tanggung jawab individual
6. 5S sebagai falsafah dan budaya manajemen
7. 5S sebagai sasaran utama produktivitas

### Arti dan Tujuan 5S

Berdasarkan pengertian sebelumnya, pendekatan 5S merupakan kependekan dari istilah-istilah dari bahasa Jepang seperti *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke*. Kelima istilah tersebut secara jelas dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### 1. *Seiri* (pemilahan)

Istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip tertentu (Osada, 1995: 24). Ketika berbicara mengenai pemilahan maka hal

memilah dan membenahi segala sesuatu. Sebenarnya pemilahan merupakan hal terpenting dalam segala sesuatu yang kita kerjakan. Dalam pemilahan ini, langkah awal yang dilakukan adalah membagi segala sesuatu ke dalam kelompok sesuai dengan urutan kepentingannya. Caranya yaitu dengan membuat daftar persediaan barang, kemudian memutuskan tingkatan kepentingannya, yaitu mana yang tidak penting, penting dan yang sangat penting. Langkah selanjutnya adalah menyiapkan manajemen berdasarkan prioritas. Barang-barang atau berkas yang tidak terpakai dibuang, sehingga dapat berkonsentrasi terhadap barang yang benar-benar penting dan memerlukan perhatian.

## **2. *Seiton* (penataan)**

Dalam penerapan 5S, *seiton* berarti menyimpan barang yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak (Osada, 1995: 25). Ini merupakan cara untuk menghilangkan proses pencarian. Hal ini dirancang untuk membantu dalam menemukan segala sesuatu yang diperlukan tanpa kehilangan banyak waktu untuk mencari dan membongkar.

## **3. *Seiso* (pembersihan)**

Istilah ini berarti membersihkan barang-barang sehingga menjadi bersih (Osada, 1995: 27). Secara konkrit, langkah ini berupa membuang sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Meskipun langkah ini sederhana, namun menjadi sangat penting, terutama ketika kotoran di lingkungan kerja justru pada akhirnya menjadi sumber kesalahan kerja.

## **4. *Seiketsu* (pemantapan)**

Pemantapan berarti terus-menerus dan secara berulang-ulang memelihara pemilahan, penataan dan pembersihannya (Osada, 1995: 29). Dengan demikian, langkah ini merupakan upaya untuk memelihara langkah-langkah yang sudah dilakukan sebelumnya.

## **5. *Shitsuke* (pembiasaan)**

Istilah ini berarti pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa yang ingin dilakukan meskipun itu sulit dilakukan (Osada, 1995: 27). Dalam hal ini perlu ditanamkan semangat untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar. Penekanannya adalah dengan menciptakan kebiasaan dan perilaku yang baik, yaitu dengan mengajarkan kepada setiap orang sebagai anggota organisasi untuk

melaksanakan dan mematuhi peraturan. Langkah kelima ini merupakan langkah pendukung langkah pemantapan. Aturan-aturan perlu dibuat dalam upaya pemeliharaan.

### **Penerapan 5S di Lembaga Pendidikan**

Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi yang memiliki peran penting dalam memberikan mutu layanan pendidikan, yang secara keseluruhan bertanggung jawab menghasilkan mutu sumber daya manusia. Hal ini sekaligus menjadi tuntutan masyarakat saat ini. Tuntutan ini tentu saja memerlukan manajemen pendidikan yang lebih efisien. Sementara itu, menurut Lantip Diat Prasajo (2006: 46), sampai saat ini masalah yang paling mendasar dalam sistem pendidikan nasional adalah efisiensi manajemen pendidikan.

Dalam mencapai efisiensi manajemen pendidikan tersebut, manajemen 5S sebagai langkah dasar sebuah manajemen. Gerakan 5S memberi tekanan kepada tempat kerja yang terorganisir dengan baik (Osada, 1995: 1). Pemeliharaan dan penataan tempat kerja harus menjadi langkah pertama yang harus diambil oleh manajemen untuk memperbaiki operasi (Suzaki, 1991: 30). Pemeliharaan dan penataan tempat kerja dapat mengurangi dan mencegah segala pemborosan dan *human error*, selanjutnya efisiensi manajemen pendidikan dapat tercapai.

Lembaga pendidikan memerlukan 5S untuk menghilangkan ketidakefisienan, mencegah kesalahan dan membuat pekerjaan lebih lancar. Pada umumnya 5S memang lebih banyak diterapkan untuk lingkungan pabrik-pabrik di negara Jepang, namun bukan berarti 5S tidak dapat diterapkan di lembaga pendidikan. Perbedaannya hanyalah pabrik menangani barang, sedangkan kantor (dalam hal ini lembaga pendidikan) menangani informasi (Osada, 1995: 164).

Hal yang menjadi sumber kesulitan penerapan 5S dalam lingkungan kantor atau lembaga pendidikan adalah :

1. Proses kerja yang terjadi di lembaga pendidikan lebih banyak dilakukan oleh manusia. Karakteristik manusia yang berbeda antara satu dengan yang lain memerlukan pemahaman ekstra.

2. Poses kerja yang dilakukan manusia bukan merupakan proses mekanis, sehingga sulit untuk membuat standart tertulis serta memperlakukannya secara mekanis pula.

Berdasarkan kesulitan tersebut seringkali tidak ada kesadaran tentang perlunya *kaizen* dan 5S. Meskipun demikian, 5S merupakan langkah pendekatan manajemen yang sesuai untuk kondisi tempat kerja apapun.

Adapun penerapan 5S dalam lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan pokok-pokok penting 5S, seperti :

1. Mengurangi jumlah buku besar, formulir, alat tulis dan sebagainya agar tidak tampak berserakan
2. Mengeluarkan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya administratif serta mencari cara untuk menyimpan arsip dan alat-alat tulis.
3. Merubah pekerjaan yang sebelumnya bersifat individual menjadi pekerjaan yang bersifat kelompok. Hal ini dilakukan untuk pemerataan beban kerja.
4. Mengimplementasi perbaikan yang terus berkesinambungan (*kaizen*), sehingga memudahkan untuk menemukan area yang bermasalah dan mengatasinya sesegera mungkin.
5. Menciptakan tempat kerja yang bersih dan rapi. Dengan kondisi tempat kerja yang bersih dan rapi akan menentukan citra lembaga.

Selain itu dalam mencapai efisiensi manajemen, perlu ada sosialisasi dalam melakukan perampingan proses operasional. Pada dasarnya, inilah cara untuk mencegah sesuatu yang berlebihan karena menghilangkan yang bukan diperlukan dan mengutamakan yang diperlukan. Ada beberapa macam bentuk sosialisasi perampingan operasional yang sering diterapkan. Menurut Osada (1995: 168), beberapa yang terkenal adalah :

1. Satu lokasi (menyimpan setiap arsip hanya di satu lokasi)
2. Memproses satu hari
3. Proyek satu arsip (konsolidasi arsip)
4. Rapat satu jam (membatasi rapat hanya satu jam)
5. Catatan satu halaman
6. Menelepon satu menit

7. Arsip satu salinan (hanya menyimpan dokumen asli dan tidak membuat fotocopi dalam jumlah besar).

Beberapa hal di atas, tentu saja diawali dengan menjalankan kelima langkah S dalam gerakan 5S, yaitu *seiri, seiton, seiso, seiketsu dan shitsuke*.

Untuk itu, 5S sebenarnya merupakan pendekatan yang sederhana dan mudah dilakukan, hanya seringkali diabaikan. 5S tidak cukup hanya dipahami, akan tetapi perlu dipraktekkan dalam kerja sehari-hari. Siapa pun akan merasakan keunggulan 5S setelah betul-betul terlibat di dalamnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hirano, Hiroyuki. 1996. *Penerapan 5S di Tempat Kerja: Pendekatan Langkah-langkah Praktis*(terjemahan). Jakarta: PQM Consultants.
- Kondo, Yoshio, 1996. *Human Motivation : A Key Factor for Management*. Tokyo : 3A Corporation
- Lantip Diat Prasojo. 2006. Manajemen Pendidikan dan Model Pembaharuan dalam Pengembangan Sekolah. *Paradigma, No 01 Th I, Januari 2000*. Yogyakarta : Jurusan PPB FIP UNY.
- Osada, Takashi. 1995. *Sikap Kerja 5S* (terjemahan). Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Prayitno dan Erman Anti. 1994. *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Sanders, M.S., McCormicks, E.J. 1992. *Human Factors in Engeenering and Design*. Seventh Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Sunarso. 1998. Pendidikan dan Pembangunan Nasional Bidang SDM Menghadapi Abad XXI. *Cakrawala Pendidikan, Edisi Khusus Dies, Mei 1998*. Yogyakarta : Penerbit Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat IKIP Yogyakarta.
- Suzaki, Kiyoshi. 1991. *Tantangan Industri Manufaktur: Penerapan Perbaikan Berkesinambungan*. Jakarta: PQM Consultants
- Suranto. 1997. Peran Lembaga Pendidikan dalam Pembinaan Budaya Bangsa Menghadapi Era Pasar Bebas. *Cakrawala Pendidikan No 1, Tahun XVI 1997*. Yogyakarta : Penerbit Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat IKIP Yogyakarta.